Tetsuo
Sakiya

Honda Motor

Los hombres, la dirección, las máquinas

Planeta

Tetsuo Sakiya

HONDA MOTOR

Tetsuo
Sakiya

Honda Motor

Los hombres, la dirección, las máquinas

Planeta

COLECCIÓN LA SOCIEDAD ECONÓMICA

Dirección técnica: Fabián Estapé
Dirección editorial: José Pardo
Diseño colección y cubierta: Hans Romberg
Realización: Jordi Royo
Título original: Honda Motor. The Men, the Management, the Machines
Traducción del inglés: Soledad Silió

© 1982, Kodansha International, Ltd.
© 1988, Editorial Planeta, S.A. — Barcelona
© 1988, Fascículos Planeta, S.A. de C.V.
Grupo Editorial Planeta
Av. Insurgentes Sur 1162
Col. del Valle, Deleg. Benito Juárez
03100 México, D.F.

ISBN 968-406-120-X

Primera reimpresión (México): septiembre 1988
Impreso en México — Printed in Mexico

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño de la cubierta, puede ser reproducida, almacenada o transmitida en manera alguna ni por ningún medio, ya sea eléctrico, químico, mecánico, óptico, de grabación o de fotocopia, sin permiso previo del editor.

Índice

Prólogo 7
Prólogo a la segunda edición japonesa 10

1. Un plan para los años ochenta 13
2. Los buenos tiempos pasados 34
3. Arrancar de un sueño 52
4. Llega el sindicato 82
5. Se encuentra a la gente más encantadora... . 101
6. Automóviles, investigación y coches de carreras 124
7. La gran disputa de los motores 142
8. El legado de los fundadores 158
9. Bajo la dirección de Kawashima 184

Epílogo. Expansión y estrategias internacionales, 1982-1987 210

Notas bibliográficas 225
Índice onomástico y de materias 227

Prólogo

En 1946, cuando Japón estaba totalmente devastado por la guerra, Soichiro Honda montó una fábrica pequeña y destartalada, a la que llamó Instituto de Investigaciones Técnicas Honda, y empezó a fabricar pequeños motores y motocicletas. Dos años más tarde, la firma quedó registrada con el nombre de Honda Motor Co., Ltd., el principio de una larga lucha por llegar a ser un fabricante de motocicletas conocido internacionalmente, y más tarde una empresa mundial.

No se puede negar que el extraordinario ingenio técnico de Honda fue la base de ese éxito. Pero eso no es todo, porque la idea de lo que era dirigir una empresa de Takeo Fujisawa fue otro elemento igualmente importante. Entró en Honda Motor en 1949 como miembro de la junta directiva, y a partir de entonces Honda y Fujisawa trabajaron juntos como socios, y son los responsables de que la compañía llegara a ser lo que es hoy. Realmente son los cofundadores de la Honda Motor Company. Los dos procedían de familias pobres, y ninguno de ellos podía presumir de tener algún título. Pero eso no les impidió convertirse en dos de las más grandes figuras de la historia japonesa de la posguerra.

El primer propósito de este libro es dar una descripción detallada de esos dos empresarios y de las circunstancias históricas que modelaron sus vidas. La forma en que esos hombres hicieron crecer la compañía fue innovadora; había una completa división de responsabilidades entre ellos, con Honda dedicado a la tecnología y Fujisawa a la gestión de la empresa. Su relación no fue la de superior y subordinado, sino más bien de completa igualdad, en contraste con la estructura estereotipada de las empresas occidentales, donde el

director o el cargo más alto tiene que dar cuenta al presidente del consejo. Después de que la compañía estuviera firmemente establecida, raras veces se reunían o consultaban; en cambio, ejercían un poder casi dictatorial dentro de sus respectivas áreas de responsabilidad. Eso, sin embargo, no hizo que la dirección de Honda Motor estuviera dividida, porque los dos pensaban de la misma manera y tenían la misma meta. Incluso en el Japón, donde una sociedad coherente y homogénea hace que sea más fácil para sus miembros identificarse con un propósito común, el tipo de relación que existía entre Honda y Fujisawa es único.

En segundo lugar, he intentado hacer un análisis de la organización y las estrategias de Honda Motor, con relación a las tradiciones culturales del Japón y los cambios políticos, económicos y sociales que ha experimentado ese país durante el último siglo.

Este libro se ocupa también de la historia de Honda Motor después de que se retiraran sus cofundadores. Honda y Fujisawa fueron apartándose de los asuntos diarios, y delegando su autoridad en los cuatro principales miembros de la junta directiva, que formaron una especie de «dirección colectiva». Cuando creyeron que los cuatro habían aprendido ya lo suficiente, los dos se retiraron al mismo tiempo en octubre de 1973, nombrando presidente a Kiyoshi Kawashima. Bajo la dirección de Kawashima, Honda Motor hizo más progresos que nunca para convertirse en una empresa multinacional. Honda y Fujisawa, que desde el primer momento habían evitado decir que eran los dueños de la compañía, tras su retirada se han abstenido totalmente de intervenir en sus asuntos. En el Japón, aunque quizá no tanto como en Occidente, es muy raro que un hombre renuncie voluntariamente a ser el dueño de una organización que él ha creado. En ese sentido, Honda Motor y sus fundadores son únicos bajo cualquier punto de vista.

Por último, este libro no estaría completo si no hablara de los productos que salieron del genio tecnológico de Soichiro Honda, y que incluyen numerosas motocicletas, coches y otros aparatos que han hecho que «Honda» sea una palabra familiar.

Como preparación para escribir este libro, entrevisté a varios de los antiguos y actuales ejecutivos e ingenieros de Honda Motor, entre ellos a Soichiro Honda, Takeo Fujisawa, Kiyoshi Kawashima, Hideo Sugiura, Shigeru Shinomiya, Takao Harada, Kihachiro Kawashima, Michiro Nishi-

da, Tadashi Kume, Tasuku Date, Kimio Shinmura, Shizuo Yagi, Yoshio Nakamura y Taizo Ueda, por nombrar a unos pocos. El señor Honda y el señor Fujisawa fueron especialmente generosos al pasar tanto tiempo conmigo.

He contado también con la ayuda de Kiyoshi Ikemi, que se encargó de la traducción al inglés, de Timothy Porter, que lo adaptó y editó, y la de Jules Young y Shinji Ichiba de Kodansha International Ltd.

Mi más profunda gratitud para todos los que he citado y para muchos, muchos otros, sin cuya cooperación y apoyo este libro no habría podido llegar a ser realidad.

TETSUO SAKIYA

Tokyo, mayo de 1982.

Prólogo a la segunda edición japonesa

Cuando se publicó la primera edición de este libro en 1982, sólo dos fabricantes de automóviles japoneses habían hecho inversiones directas para producir en los Estados Unidos. Honda Motor empezó a fabricar coches pequeños en Marysville, Ohio, en 1982, y Nissan Motor estaba construyendo una planta en Smyrna, Tennessee, con la intención de empezar a fabricar camiones pequeños en el verano de 1983. Otros grandes fabricantes japoneses, como Toyota, se preparaban para hacer lo mismo, pero estaban buscando la manera de limitar al máximo los riesgos que eso suponía.

Desde entonces han pasado cinco años, y la situación internacional en lo que respecta a la industria del automóvil japonesa ha cambiado mucho. La reunión en septiembre de 1985 de los ministros de economía y gobernadores de los bancos centrales del llamado Grupo de los Cinco —Gran Bretaña, Francia, Alemania, Japón y Estados Unidos— hizo que se llegara a un acuerdo para reajustar las tasas de cambio, que trajo un rápido aumento del valor del yen japonés respecto a otras monedas. Como los principales fabricantes japoneses habían dependido en gran parte de las exportaciones a los Estados Unidos, la subida del yen con relación al dólar debilitó seriamente la competitividad de sus productos. Entretanto, el gobierno japonés amplió los tres años de limitación «voluntaria» de las exportaciones de automóviles a los Estados Unidos, iniciadas en abril de 1981. La consecuencia ha sido un notable aumento en el número de coches que llegan allí procedentes de la República de Corea y otros países que han empezado a fabricarlos. Todo eso ha hecho que los fabricantes japoneses hayan tenido que darse prisa en empezar a producir en los Estados Unidos.

Según el Programa Internacional del Automóvil, que patrocina el Instituto de Tecnología de Massachusetts, la industria mundial del automóvil ha experimentado tres grandes transformaciones, la primera de ellas el sistema de producción en cadena de montaje introducido por Henry Ford I en los años diez; la segunda, la diversificación que condujo al desarrollo de productos con nueva tecnología, como los motores pequeños, en la Europa de la posguerra, y la tercera, las innovaciones en la organización instituidas por los japoneses, como los sistemas de «justo a tiempo» y de control de calidad, con participación directa de la fuerza laboral. El programa del MIT afirma que la industria mundial del automóvil está entrando ahora en el período de la cuarta transformación, con nuevas tecnologías para sistemas de producción más flexibles, electrónica y nuevos materiales. Si esa tecnología tiene que elevar la calidad y la cantidad de automóviles, serán necesarias nuevas estructuras organizativas. Aunque los fabricantes japoneses están rodeados de dificultades debido al alto valor del yen, es probable que las innovaciones en la organización resulten su punto fuerte.

En octubre de 1983, Tadashi Kume sucedió a Kiyisho Kawashima como presidente de Honda Motor. Kume, el ingeniero responsable del desarrollo de los coches Life y Civic, está siguiendo los planes internacionales iniciados por su predecesor. En el epílogo a este libro he esbozado las líneas generales de los principales adelantos en el frente internacional. Al preparar esta nueva sección, he recibido ayuda de muchos ejecutivos de Honda Motor, y de especialistas como Daniel Roos, James P. Womack y Harry C. Katz, del MIT, y Daniel Jones, de la Universidad de Sussex, Inglaterra, a los que desearía expresar mi gratitud.

T. S.

Tokyo, mayo de 1987.

1. *Un plan para los años ochenta*

Es frecuente que los japoneses, como individuos, no tengan una personalidad destacada, pero sí suelen tener una identidad muy fuerte como parte de un grupo, ya sea una familia, una empresa o una nación. Esa conciencia de grupo tiene sus raíces en la cultura de una sociedad agraria que tradicionalmente ha encontrado su fuente de identidad espiritual en pequeñas comunidades dedicadas al cultivo del arroz. En Occidente, es raro que una empresa sea algo más que una organización que busca obtener beneficios, mientras que las empresas japonesas tienen también una tendencia natural a convertirse en «comunidades» al servicio de sus empleados. Una de las características de una empresa japonesa típica es que, con pocas excepciones, los ejecutivos y directores de la junta se eligen entre los miembros más antiguos y de mayor rango de la compañía. Por tanto, la dirección de la empresa se compone de una comunidad de «mayores», y tanto la dirección como los empleados tienen idéntica sensación de estar trabajando juntos para que crezca y prospere su «comunidad». Las especiales características y tradiciones de las compañías japonesas representan así una forma de «cultura corporativa» que se nutre del pasado de la nación.

Tolstói, en su novela *Ana Karénina*, dice que así como todas las familias felices son iguales, cada familia desgraciada es distinta. De la misma manera, las compañías prósperas, tanto en los Estados Unidos como en el Japón, tienen muchas cosas en común, como sistema de empleo a largo plazo, rotación de puestos dentro de la compañía, normas de personal de amplio alcance. Debido a las dife-

rencias culturales básicas que hay entre Japón y Occidente, es cierto que las compañías norteamericanas siguen un sistema de responsabilidad individual, mientras que la responsabilidad de grupo es más común en las empresas japonesas. Sin embargo, muchas de las principales compañías norteamericanas, como IBM, Eastman Kodak, Procter & Gamble, Hewlett-Packard y Texas Instruments, tienen sistemas de dirección semejantes a los que pueden encontrarse en Japón.

Según el modelo de ciclos de un producto, del profesor Raymond Vernon, de la Universidad de Harvard, una empresa pasa por períodos de introducción de un nuevo producto, crecimiento rápido, madurez y decadencia. La multinacionalización de las compañías tiene por objeto mantener una situación ventajosa en el mercado durante el período de crecimiento rápido, y de competencia con los productos en serie de otras compañías. Cuando una empresa lanza un producto único y disfruta, por tanto, de una ventaja sobre sus competidores extranjeros, inicialmente exporta productos determinados, y luego se convierte en multinacional, apoyándose en un capital más barato y en ese avance tecnológico. Ése es el camino que han seguido las multinacionales tanto en América del Norte como en Europa.[1]

En Occidente, muchos de los fabricantes de automóviles multinacionales han dejado de ser competitivos internacionalmente y están pasando un difícil período de readaptación. La raíz de sus problemas hay que buscarla en el hecho de que el negocio automovilístico se haya convertido en una industria madura. Los coches empezaron a fabricarse a principios del siglo XX, y desde entonces la industria no ha experimentado las mismas revoluciones tecnológicas que han caracterizado a otros campos, como el de los semiconductores, circuitos integrados, computadores y telecomunicaciones. Como consecuencia, los dirigentes de la industria del automóvil han tendido a ser prudentes a la hora de invertir en nuevas instalaciones y a dar más importancia a los beneficios a corto plazo que a una estrategia de largo alcance. Entretanto, las instalaciones iban quedándose anticuadas y mejorar la producción se hacía cada vez más difícil. Esos factores han sido la principal razón de que la industria automovilística occidental haya perdido poder competitivo. La industria norteamericana en particular, que durante muchos años

se había apoyado en coches de gran tamaño, no pudo adaptarse lo bastante de prisa a la creciente demanda de coches más pequeños, que se hizo general y especialmente fuerte después de la crisis del petróleo de 1973. Al principio, Detroit temió la pérdida de grandes beneficios con la producción y comercialización de coches grandes y, cuando la industria se reestructuró para poder producir coches pequeños en cadena, era ya demasiado tarde. El mal momento que atraviesa la industria del automóvil en Occidente no es a causa de la baja calidad del trabajo, como suele creerse, sino más bien de no haber sabido sus directores adoptar una estrategia de largo alcance y modernizar los medios de producción.

Los fabricantes japoneses se han especializado siempre en la producción de coches pequeños, de bajo consumo. A principios de los años cincuenta, el Ministerio de Comercio e Industria Internacional (MITI) adoptó la política de desarrollar el sector automovilístico como industria estratégica. Creía que esa medida iba a fortalecer la industria japonesa en su conjunto, venciendo así la oposición del Banco del Japón, que insistía en limitar los incentivos a áreas industriales más básicas. En 1955, el MITI anunció que la industria del automóvil iba a fabricar un coche pequeño popular; tendría capacidad para cuatro personas, una velocidad máxima de 100 kilómetros por hora, y un precio por debajo de 250 000 yen (694 dólares). Se habían tenido en consideración varios factores, los altos precios de la gasolina, la reducida extensión del país, y el gran desarrollo del sistema de transporte público. Desde entonces, los fabricantes japoneses han continuado aplicando una tecnología avanzada en el campo de los coches pequeños. Cuando la primera crisis del petróleo de 1973 alcanzó al Japón, muchas personas, incluidos los fabricantes, creyeron que la industria del automóvil iba a sufrir un grave perjuicio, ya que el coche era el símbolo de una sociedad industrial moderna, basada en el petróleo. Pero no tardaron en descubrir que, gracias a la crisis, los pequeños coches japoneses habían encontrado un mercado mundial prácticamente insaciable. En 1980, el volumen de producción de coches y camiones de Japón era el más alto del mundo, superior incluso al de los Estados Unidos.

Las exportaciones de coches de Japón aumentaron rápidamente en los años setenta, lo que contribuyó a em-

peorar una situación económica ya preocupante en Estados Unidos, que entonces representaba cerca de un 40 % del mercado de exportación de coches japonés. Las calamidades a que se enfrentaba la industria automovilística norteamericana se agravaron aún más con la crisis que afectó a la Chrysler Corporation. En el centro de fabricación de coches de Detroit, la industria automovilística y las relacionadas con ella parecían encontrarse en un estado de permanente recesión.

En 1978, la participación de los coches japoneses en el mercado estadounidense había llegado al 12 %, subiendo al 16 % en 1979, y al 21 % en 1980. Las fricciones comerciales entre Japón y los Estados Unidos eran invevitables. Los medios de comunicación norteamericanos trataron esencialmente el asunto como si fuera una cuestión de economía local, informando sobre el mal momento de la industria automovilística americana, el escaso volumen de ventas de coches en el país, el cierre de plantas, despidos, la recesión sufrida por otras industrias, como la del acero, el vidrio y el caucho, y con algunas demostraciones públicas, consistentes en destrozar a martillazos coches japoneses de importación. Todos esos problemas eran esencialmente consecuencia de haber calculado mal la demanda futura de coches grandes. A fines de los años setenta, muchos de los fabricantes de coches de Detroit vaticinaban la vuelta en masa del público a los coches grandes que siempre habían estado acostumbrados a tener. No puede decirse que estuvieran muy acertados, pero es raro que las grandes empresas reconozcan haberse equivocado, y la industria automovilística japonesa podía servir de chivo expiatorio.

En noviembre de 1980, la Comisión de Comercio Internacional llegó a la conclusión de que el aumento de exportaciones a los Estados Unidos no había sido la causa de la crisis de la industria automovilística norteamericana. En realidad, mientras el número de coches fabricados en los Estados Unidos bajaba en 2 058 000, las importaciones de coches japoneses aumentaban sólo en 153 000 unidades. Si muchos norteamericanos preferían los coches japoneses, que son todos pequeños, era simplemente porque los fabricantes estadounidenses no podían satisfacer sus necesidades. Con ese telón de fondo, Douglas Fraser, presidente de la UAW (International Union, United Automobile, Aerospace and Agricultural Implement Wor-

kers of America) visitó Japón en febrero de 1980, invitado por la Federación Japonesa de Trabajadores del Automóvil. Mantuvo conversaciones con los jefes del gobierno japonés, incluido el entonces primer ministro Masayoshi Ohira, y se reunió también con los ejecutivos de las principales marcas japonesas. Fraser recomendó mucho a Toyota y a Nissan que establecieran plantas de montaje en los Estados Unidos, y les recordó que Volkswagen y Honda Motor Company ya estaban construyendo allí plantas para crear nuevos puestos de trabajo. El presidente Eiji Toyoda le dijo a Fraser que Toyota estaba pensando construir una planta de automóviles en los Estados Unidos, y el presidente Takashi Ishihara contestó que Nissan aún no había llegado a una decisión sobre ese punto. Fraser quedó muy poco satisfecho con esas respuestas más bien evasivas.

El problema de los coches había empezado a tener implicaciones políticas bastante serias, y eso llevó al gobierno japonés a limitar «voluntariamente» sus exportaciones de coches a los Estados Unidos durante tres años, a partir de abril de 1981. La cuota total para las exportaciones japonesas durante el primer año se fijó en 1 680 000 unidades, frente a 1 803 300 coches exportados a América el año anterior. No deja de ser una ironía que, gracias a ese acuerdo, la industria japonesa se asegurara un enorme volumen de importación a los Estados Unidos, y con la garantía de que Washington no haría más recortes. Estados Unidos, que en 1950 producía el 76 % de los coches que circulaban por el mundo, en 1980 estaba produciendo sólo el 30 % de ellos. La industria automovilística norteamericana, que tanto se había beneficiado de la libertad de comercio internacional, se encontraba ahora en la desagradable posición de tener que pedir a los japoneses que recortaran sus envíos de coches. Con los países de la Comunidad Económica Europea se establecieron también programas para restringir las exportaciones o se impusieron cuotas a la importación.

En esas circunstancias era muy natural que los fabricantes japoneses iniciaran operaciones en Europa, los Estados Unidos y otros países industrializados, abriendo así el camino para que esas compañías se convirtieran en empresas multinacionales. A principios de 1982, Nissan ya estaba construyendo una planta de camiones en Tennessee, había empezado a invertir juntamente con Alfa

Romeo en Italia, y había decidido adquirir un 36 % de Motor Ibérica de España. La General Motors había adquirido un 34,2 % de la Isuzu Motors japonesa, que entonces estaba suministrando a General Motors ejes transversales y otras partes importantes de sus coches «J». General Motors inició también una colaboración con la Suzuki Motor Company, al adquirir un 5,3 % de sus acciones, como un primer paso hacia el desarrollo, producción y comercialización de los coches «S». Ford tenía el 25 % de Tokyo Kogyo (fabricante de los coches y camiones Mazda), que estaba ya suministrando a Ford ejes transversales y otras importantes piezas para sus «coches mundiales», que se proponían producir conjuntamente en Japón. Chrysler Corporation había adquirido el 15 % de Mitsubishi Motors, pero al agravarse las dificultades de Chrysler, se revisó su colaboración, y en 1981 se acordó que: 1) Mitsubishi suministraría a Chrysler nuevos coches pequeños durante el año 1982 y siguientes, 2) Mitsubishi volvería a suministrar a Chrysler motores para sus coches «K» y 3) el acuerdo de ventas, que concedía a Chrysler el derecho exclusivo de comercializar los coches Mitsubishi en los Estados Unidos, se modificaría de forma que, a partir de 1983, Mitsubishi tendría su propia red de ventas en América. En la primavera de 1982, Mitsubishi entabló negociaciones con Chrysler para producir conjuntamente coches pequeños en los Estados Unidos, con objeto de contribuir al programa de recuperación de Chrysler.

En junio de 1980, la Toyota Motor Company, primer fabricante de coches de Japón, había propuesto a la Ford Motor Company fabricar juntas coches pequeños en los Estados Unidos. Aunque las conversaciones continuaron durante todo un año, no se llegó a ningún acuerdo, principalmente porque Toyota tenía miedo de que una unión con Ford, que está en la «lista negra» de los países árabes por tener una base de producción en Israel, pudiera llevar a los árabes a boicotear los productos Toyota.

En marzo de 1982, Toyota anunció que había comenzado a negociar con General Motors la posibilidad de fabricar coches pequeños en los Estados Unidos en colaboración con ella. En mayo, se decía que habían llegado a un acuerdo para producir juntas el nuevo Corolla diseñado por Toyota, un coche con tracción delantera y un motor de 1 600 cc; la producción empezaría a partir de 1984, con un volumen anual de 200 000 unidades. Al parecer, el

punto más difícil de las negociaciones es el que se refiere a la forma de colaboración. Aunque, según se dice, Toyota tiene un gran interés en crear una sociedad a riesgo compartido, se teme que ese acuerdo entre las dos compañías que ocupan los puestos número uno y dos en la industria mundial del motor, pueda violar el artículo número 7 de la Ley Antitrust Clayton de los Estados Unidos, que prohíbe las fusiones, sociedades a riesgos compartidos, y agrupaciones entre empresas que puedan reducir de forma importante la competencia o crear un monopolio. Aunque la administración Reagan haya tendido a dar más ímpetu y vitalidad al sector privado, y se haya hecho cada vez más tolerante con las fusiones y riesgos compartidos entre fabricante y distribuidor, no ha dejado de mantener una estricta vigilancia sobre la colaboración entre firmas que pueda reducir la competencia. Esas circunstancias han hecho que se presenten dos alternativas. Bajo la primera de ellas, Toyota crearía una subsidiaria de su exclusiva propiedad en los Estados Unidos, que compraría luego una de las plantas paradas de General Motors para fabricar coches pequeños, con comercialización y colaboración de GM. Si se elige la segunda, General Motors produciría coches diseñados por Toyota, bajo licencia de la firma japonesa. Es probable que Toyota, que ya ha mostrado su voluntad de hacer inversiones directas en los Estados Unidos, elija la primera de esas alternativas en caso de que el gobierno estadounidense pueda poner objeciones a una sociedad a riesgo compartido con General Motors.

Entretanto, General Motors ha comprobado que sus primeros coches «J», diseñados especialmente para competir con las importaciones extranjeras, no podían igualar la calidad de los automóviles japoneses. Eso ha llevado al gigante de Detroit a tratar de producir coches pequeños de alta calidad, introduciendo tecnología, no sólo de sus socios japoneses, es decir, Isuzu y Suzuki, sino colaborando también con Toyota. Todas estas cosas hacen pensar en una reorganización de la industria automovilística a escala mundial.

El gran poder competitivo de la industria automovilística japonesa se basa en dos extraordinarios logros. Uno es la superioridad tecnológica: los japoneses se han especializado siempre en hacer coches pequeños y, con una larga historia de innovaciones tecnológicas, son ahora ex-

pertos en ese terreno. El otro es su superioridad en cuanto a producción: sus dirigentes han sabido invertir en medios de producción modernos, contratar a personas muy capacitadas, y adoptar la maquinaria más nueva; han mantenido estrechas relaciones con los suministradores, fomentado el sentido de participación en la compañía de los trabajadores, y conseguido mejoras en la calidad y una gran eficiencia. Pero son ante todo sus superiores técnicas de producción las que han hecho que la industria automovilística japonesa sea la más competitiva del mercado mundial.

La pregunta siguiente es hasta qué punto esa superioridad en técnicas de producción puede mantenerse cuando un fabricante japonés se establece en el extranjero como una empresa multinacional. En Occidente, las empresas han conseguido multinacionalizarse basándose en un capital más barato y el avance tecnológico. Las compañías japonesas, especialmente en el sector del automóvil, se han basado principalmente en su ventaja competitiva en técnicas de producción. Muchos observadores esperaban que Japón, al nacionalizarse, siguiera un camino completamente distinto del de Occidente. La sabiduría convencional decretaba también que las multinacionales japonesas tendrían éxito en el extranjero adoptando hasta donde fuera posible los sistemas de gestión japoneses. Algunos no estaban de acuerdo con ese análisis. El profesor Vernon, por ejemplo, ha dicho que si una empresa japonesa intentaba hacerse multinacional apoyándose únicamente en su sistema de dirección, su primer puesto sería poco seguro, y que ponía en duda que una empresa así pudiera sobrevivir en los Estados Unidos.

En 1976, la General Motors Corporation se embarcó en un programa de reducción del tamaño de sus coches, en respuesta a un cambio en la demanda que, a consecuencia de la crisis del petróleo, se inclinaba decididamente por los coches pequeños. Ese gigante está ahora preparándose para fabricar coches de tracción delantera, con buena economía de combustible, maniobrabilidad y comodidad interior... y está haciendo esa remodelación a un coste que excede el presupuesto del primer programa Apolo de la NASA. La General Motors ha adoptado también un sistema para mejorar la calidad de vida laboral (llamado QWL) con objeto de asegurar altos niveles de producción y eficiencia. Ese sistema nació en los Estados

Unidos para luchar con las deshumanizaciones técnicas de producción que, bajo el nombre de *scientific management*, se habían establecido a principios del siglo XX. Frederick W. Taylor, un asesor de dirección norteamericano, fue uno de los primeros defensores de ese tipo de sistema, que obligaba a los hombres de la cadena de montaje a hacer siempre el mismo trabajo, como si no fueran más que piezas insignificantes de una inmensa máquina. El sistema QWL se propone aumentar la participación de los trabajadores en el funcionamiento de la empresa, elevar su moral y hacer que el esfuerzo que realizan ofrezca más compensaciones. El estilo de gestión japonés está sacado de ese sistema, aunque se ha desarrollado en una sociedad homogénea, inclinada a agruparse, completamente distinta de la de los Estados Unidos. En 1973 la General Motors llegó a un acuerdo con la UAW para introducir ese sistema, que ha sido adoptado ya en muchas de sus fábricas y parece estar dando buenos resultados.

Ford y Chrysler se preparan también para la producción en gran escala de coches de «tamaño reducido», pero tienen que enfrentarse a graves problemas financieros. Toda la industria automovilística norteamericana está experimentando grandes cambios, y se espera que General Motors refuerce aún más su posición dominante. Para GM, el programa de inversiones significa la rápida sustitución de la maquinaria anticuada por el equipo más moderno. Se decía que en 1980 sus instalaciones tenían por término medio unos cuarenta años, mientras podían calcularse unos quince años para la industria japonesa. Esa «diferencia de edad» ha sido un factor decisivo de la fuerza competitiva nipona. Si los fabricantes japoneses no hubieran invertido en nuevos medios de producción, es casi seguro que su posición respecto a General Motors habría sido la inversa. GM está introduciendo sistemas de gestión de empresas similares a los que existen ahora en Japón, y es muy probable que el éxito de esos programas haga disminuir la ventaja que disfruta ahora la industria japonesa. A muchos fabricantes de automóviles japoneses les preocupa también hasta qué punto podrán conservar esa ventaja sobre sus competidores extranjeros a partir de mediados de los años ochenta, cuando la General Motors esté produciendo coches pequeños a pleno rendimiento.

El «Principio de la Compañía» Honda Motor dice: «Manteniendo un punto de vista internacional, estamos

dedicados a suministrar productos del más alto rendimiento a un precio razonable para satisfacer al cliente mundial.» Lo importante es que no se trata de una simple frase para describir una meta inalcanzable de la compañía. Ese principio se adoptó en 1956, en unos tiempos en que la compañía era todavía muy pequeña. La política de Honda Motor no ha sido nunca la de tratar de exportar, simplemente porque el mercado nacional estaba saturado, ni la de invertir o construir fábricas en el extranjero porque así lo pedían otros países. En 1959, por ejemplo, fue una de las primeras compañías japonesas que crearon una subsidiaria en el extranjero, la American Honda Motor Co., Inc., en Los Ángeles. Esa subsidiaria iba a desempeñar un papel clave en la exploración del mercado potencial que tenían las motocicletas en los Estados Unidos. En 1962, se fundó en Bélgica la Honda Benelux N.V. para montar ciclomotores, convirtiendo a Honda Motor en la primera compañía de toda la industria manufacturera japonesa que hacía inversiones directas y construía una fábrica en un país avanzado de Occidente.

En 1981, la producción total de motocicletas de Honda Motor era de unos 3 500 000 unidades, de las que una tercera parte se fabricaban y vendían fuera de Japón. Muchas de las empresas japonesas que se califican ellas mismas de mundiales y multinacionales tienen una proporción de exportaciones muy alta, pero el tanto por ciento de producción que corresponde al extranjero suele ser bajo, lo que indica que las grandes compañías japonesas todavía vacilan a la hora de invertir directamente en fábricas fuera de su país. Honda Motor se ha convertido ya en una empresa mundial en el verdadero sentido de la palabra, porque sus productos salen de cuarenta y tres plantas situadas en veintiocho países distintos. Internacionalmente, Honda Motor, que empezó con motocicletas, ha llegado a ser la compañía más importante en el sector de los vehículos de dos ruedas. Después de haber conseguido esa hazaña, sigue adelante con su extraordinaria combinación de estrategias internacionales, a pesar de haber sido una de las últimas en entrar en el campo de los coches y camiones y de no ser, desde luego, el mayor fabricante de vehículos del Japón.

En un discurso pronunciado en el Centro para el Comercio Internacional de Dallas, Texas, en 1982, Hideo Sugiura, vicepresidente ejecutivo de Honda Motor, dijo que

la política fundamental de la compañía, basada en sus «Principios», puede dividirse en cuatro partes:

1) Crear nuevos mercados.

No debemos tratar de vender cosas sólo porque el mercado está ahí, sino más bien tratar de crear un mercado nuevo, comprendiendo exactamente las necesidades potenciales de los consumidores y la sociedad, y utilizar plenamente nuestra tecnología para desarrollar y fabricar productos que satisfagan esas necesidades.

2) Participación de los empleados en la empresa.

Creemos que una buena gestión debe estar basada en la confianza. La dirección y los empleados deben compartir la idea de estar persiguiendo una meta común, de forma que cada persona desempeñe un papel específico, y la empresa en conjunto trabaje al unísono para alcanzar esa meta. Y esta idea es entendida y apoyada por nuestra fuerza laboral, como una manera de aumentar su capacidad individual y su *raison d'être*.

3) Internacionalización y relaciones con la comunidad local.

Al extenderse internacionalmente nuestras actividades, creemos que, como primera condición para que nuestras operaciones en el extranjero se desarrollen con éxito, no sólo tenemos que hacer que se acepten nuestros productos, sino también hacer que nosotros mismos seamos bien aceptados como buenos ciudadanos en las comunidades en las que operamos.

4) Métodos directos.

Para conseguir metas y resolver problemas, tenemos por norma abordar los asuntos de una forma clara y directa, libre de precedentes, costumbres o ideas generales. Por eso hemos seguido métodos distintos a los de otras compañías, basados en nuestra propia manera de pensar y, haciendo más fuerte esa diferencia, hemos consolidado nuestra propia identidad corporativa.

En diciembre de 1980, Honda de América Mfg., Inc. empezó a construir una planta de automóviles en Marysville, Ohio, en los alrededores de Columbus. A la ceremonia de colocar la primera piedra, que se celebró en Marysville, el día 2 de diciembre, asistieron muchas personalidades, entre ellas Kiyoshi Kawashima, presidente de Honda Motor, y el gobernador de Ohio, James A. Rhodes, que en su discurso se mostró muy complacido de que

Honda Motor estuviera contribuyendo al desarrollo económico de Ohio y a crear puestos de trabajo. Junto a la planta de construcción de automóviles, Honda de América había construido ya una fábrica de motocicletas, que costó 30 millones de dólares, y empezó a trabajar el 10 de septiembre de 1979. Es una planta limpia y bien diseñada, muy parecida a las que Honda Motor tiene en Japón, y que contó con el favor de los habitantes de la zona antes incluso de estar terminada. Cuando la compañía se propuso contratar a cien personas, recibió unas tres mil solicitudes de hombres y mujeres. La planta tiene ahora quinientos empleados, y produce unas 60 000 motos de gran cilindrada al año, que se venden en los Estados Unidos y se exportan a otros veinticinco países.

En la fábrica de motos de Ohio se concede mucha importancia al sistema de rotación de puestos. Esa política, no sólo ha ayudado a evitar que los obreros tengan que hacer una y otra vez un trabajo monótono, sino que sirve también para que adquieran unos conocimientos más amplios. De esa manera, reciben una preparación básica como trabajadores especializados en lugar de seguir siendo siempre simples obreros. Por ese sistema se han formado también capataces, que son ahora la base de la cadena de montaje. Se espera que muchos de esos obreros especializados pasen a trabajar en la nueva planta de automóviles, con lo que tendrán la oportunidad de ocupar mejores puestos. Este sistema sirve de incentivo a los trabajadores, eleva su moral, y refuerza su sensación de estar participando en la dirección de la empresa. El resultado de todo ello es que el número de obreros que tienen que ser sustituidos es muy bajo. La planta de automóviles costará unos 200 millones de dólares, y se aspira a que empiece a producir muy pronto. El primer coche que salga de la cadena de montaje será el Honda Accord 1983; más adelante, la planta dará trabajo a 2 000 personas y producirá 150 000 coches al año. La planta de Ohio será la primera operación realmente importante que Honda Motor hace en el sector del automóvil fuera de Japón. Las dos plantas de Ohio se convertirán en la base de producción de Honda Motor en los Estados Unidos, y la norma de obtener allí mismo tantos componentes como sea posible se espera que favorezca a la economía de toda la región.

BL Limited (antes British Leyland), la mayor empresa

fabricante de automóviles de Gran Bretaña, que es propiedad del gobierno, decidió producir un modelo de coche bajo licencia de Honda Motor. El acuerdo para esa colaboración técnica lo firmaron en Tokyo, el 27 de diciembre de 1979, el presidente de BL, sir Michael Edwardes, y el presidente de Honda, Kiyoshi Kawashima. Al vender una licencia técnica a BL, Honda Motor señalaba el momento en que por primera vez iban a fabricarse coches japoneses en una nación avanzada de Occidente bajo licencia. Los principales puntos del acuerdo eran los siguientes:

1) Honda Motor concede a BL una licencia para producir y vender en la Comunidad Económica Europea bajo marca BL uno de los nuevos modelos de coches que están siendo desarrollados por Honda.

2) BL tendrá la exclusiva para comercializar el modelo en los nueve países miembros de la CEE. Honda Motor se propone producir el mismo modelo en su propia factoría y comercializarlo bajo marca Honda fuera de la CEE.

3) BL comprará maquinaria a Honda Motor y recibirá de ella la asistencia técnica que sea necesaria para producir el modelo.

4) Inicialmente, Honda Motor suministrará a BL algunos componentes, como motores y transmisiones. La proporción de componentes locales se aumentará cuanto sea posible.

5) BL fabricará el modelo en su planta de Cowley, situada en los alrededores de Oxford.

6) El verano de 1981 se ha propuesto como fecha para que BL comience a producir el modelo.

7) Se aspira a que el volumen de producción de BL sea de unas 85 000 unidades al año.

8) La producción del coche Honda en el Reino Unido es el primer paso hacia nuevos programas comunes.

El 26 de agosto de 1980, Honda Motor presentó un nuevo sedán de cuatro puertas, llamado Ballade, y comunicó que ése era el modelo que iba a fabricar BL. En diciembre de ese mismo año, BL anunció que el modelo que iba a producir en su planta de Cowley llevaría el nombre de Triumph Acclaim. Siguiendo lo que se consideró el programa más exacto de la industria automovilística, el Triumph Acclaim salió en Gran Bretaña en octubre de

1981, sin un solo día de retraso sobre la fecha prevista.

BL es una compañía formada por la fusión de varias firmas británicas, Jaguar, Austin, Rover y Triumph. Después de la crisis del petróleo de 1973, sus beneficios bajaron de forma alarmante debido a la escasez de demanda, y a numerosos conflictos laborales. Eso llevó al gobierno británico a hacerse cargo de BL en 1975. Se dice que BL decidió firmar un acuerdo y colaborar técnicamente con Honda Motor para poder remediar lo antes posible la falta de un modelo de coche pequeño. Eso hace pensar en los años que siguieron a la segunda guerra mundial, cuando algunos fabricantes japoneses introdujeron técnicas de producción de los países avanzados de Europa. Nissan, por ejemplo, fabricó coches con licencia de Austin de Inglaterra; Isuzu, de Hillman, también de Inglaterra, y Hino, de Renault de Francia. Ahora, la situación es justamente la contraria.

Animadas por el gran éxito de trabajar juntas en el proyecto del Triumph Acclaim, Honda Motor y BL anunciaron la segunda etapa de su colaboración a fines de 1981. Las dos compañías iban a desarrollar y fabricar juntas un nuevo modelo de coche. En 1985, Honda Motor estará haciendo dos versiones de ese modelo en su factoría del Japón, la suya propia, para venderla a través de la red de Honda Motor en Japón, y la versión BL, que se venderá a través de la red que BL tiene en Japón. BL fabricará también dos versiones en su factoría de Inglaterra, la suya, que comercializarán sus propios vendedores, y la versión de Honda para venderla a través de los agentes de Honda Motor en los distintos países de Europa.

En una reunión internacional, que se celebró en Londres en enero de 1982, bajo el patrocinio de *The Economist*, el señor Sugiura, vicepresidente ejecutivo, dijo:

> Europa es un caso distinto al de los Estados Unidos, pues tiene ya un gran número de fabricantes de automóviles y es un mercado maduro para los coches pequeños. Si un fabricante japonés invirtiera en una nueva planta de automóviles en Europa, eso afectaría a la capacidad de producción de las compañías existentes, y podría representar una amenaza para su supervivencia. Aunque la inversión por parte de un fabricante japonés pudiera tener un efecto deseable, como es el de crear puestos de trabajo, me temo que podría también

agravar el problema de excesiva capacidad de producción que tiene la industria del automóvil en Europa. En esas circunstancias, Honda Motor ha preferido llegar a un acuerdo para colaborar con un socio en Europa...

A través de nuestra experiencia con BL, hemos demostrado que para los fabricantes de países diferentes no es imposible vencer las diferencias culturales, las barreras idiomáticas y la distancia geográfica, y colaborar unos con otros mientras haya una intención común de desarrollar y comercializar productos que redunden en beneficio de los consumidores. El proyecto Triumph Acclaim representa una buena combinación de la experiencia de Honda y de BL... Creo que ésta sí que es una relación complementaria en el más verdadero sentido del término.

Honda Motor ha llegado también a un acuerdo para producir coches pequeños en colaboración con la subsidiaria sudafricana de Daimler-Benz, la firma alemana más importante después de Volkswagen. Su socio es United Car and Diesel Distributors (UCDD), que tiene su cuartel general en Pretoria. Aunque el mayor accionista es un banco sudafricano, Daimler-Benz tiene el 27 % de UCDD. Esta compañía, que es la mayor de Sudáfrica, produce y vende coches y camiones para Daimler-Benz. El acuerdo entre UCDD y Honda Motor se firmó a principios de 1981, y sus principales cláusulas son las siguientes:

1) Honda Motor concede a UCDD derecho y licencia para fabricar un modelo de sus coches y venderlo en Sudáfrica bajo un nombre de Honda Motor. UCDD tendrá también derechos exclusivos para vender ese modelo en Lesotho, Botswana, Namibia y Swazilandia.

2) Honda Motor proprocionará a UCDD moldes y plantillas así como asistencia técnica.

3) Aunque algunos componentes, como motores y transmisiones, serán al principio importados por UCDD de Honda Motor, la proporción de piezas producidas por ella misma será al menos del 66 % (en términos de peso), como exige el gobierno de Sudáfrica.

4) El comienzo de la producción está previsto para la segunda mitad de 1982, y el propósito es que el volumen de producción sea de 10 000 a 12 000 unidades al año.

En Sudáfrica se venden entre 300 000 y 400 000 coches al año. Últimamente ha aumentado mucho la demanda, sobre todo de coches pequeños, que consuman poco combustible. Daimler-Benz, cuya gama de modelos se compone principalmente de coches lujosos, de 2 000 cc o más, no tiene coches pequeños, populares. La firma alemana está tratando, por tanto, de fortalecer su base de producción sudafricana y de ampliar su gama de modelos, permitiendo que su subsidiaria colabore con Honda Motor. Para Honda Motor, que ya comercializa motocicletas, pero todavía no ha empezado a vender sus coches en Sudáfrica, la colaboración con la subsidiaria de Daimler-Benz representa una buena oportunidad de explorar el mercado de ese país.

Además de en Sudáfrica, Daimler-Benz tiene instalaciones en Brasil, Argentina, España, Nigeria e Irán, mientras que Honda Motor no las tiene. Si progresa la producción conjunta en Sudáfrica, y demuestra ser beneficiosa para ambas partes, no es imposible que los planes de Daimler-Benz-Honda Motor se extiendan a otras áreas.

El 16 de abril de 1982, Honda Motor dio un paso importante en la colaboración con Cycles Peugeot, el primer fabricante de vehículos de dos ruedas de Francia, al firmar dos acuerdos, ambos encaminados a ampliar en Europa el mercado para ciclomotores y *scooters*. Por el primero de esos acuerdos, la firma francesa se encargará de fabricar y suministrar a Honda Benelux dos clases de motores para las máquinas que Honda Benelux produce en su planta de Aalst, Bélgica. El volumen de producción anual se calcula en 50 000 unidades. De esa manera, los motores que utiliza Honda Benelux, en lugar de proceder del Japón, saldrán de Francia. El otro acuerdo autoriza a Cycles Peugeot a fabricar y vender en Europa motos de 50 y 80 cc, equipadas con motores diseñados por Honda Motor y marca de Cycles Peugeot. Se espera que la producción empiece en la primavera de 1983, con un volumen anual de 20 000 unidades. Más adelante, Honda Motor confía en poder fabricar sus propias motocicletas en la planta de Aalst, con motores comprados a Cycles Peugeot. Las dos compañías están seguras de que esos acuerdos de colaboración contribuirán al fortalecimiento y desarrollo de la industria francesa de los vehículos de dos ruedas.

Honda Motor ha creado también una sociedad a riesgo compartido para la fabricación de motores con Mio Stan-

dard de Yugoslavia. El gobierno yugoslavo dio su aprobación oficial al proyecto en diciembre de 1981. La nueva compañía, Mio Standard Motors, está situada en Osijek, a unos doscientos kilómetros al noroeste de Belgrado. La inversión inicial ha sido de unos seis millones de dólares de los que Honda Motor ha aportado cerca de un millón en maquinaria y ayuda técnica. La producción empezará en diciembre de 1982, con un volumen anual de 24 000 motores, que se elevará a 30 000 en 1983. Los motores se instalarán en pequeños generadores, bombas y otros útiles destinados a la agricultura, de los que hay una gran demanda. Es la primera vez que un estado socialista acepta crear una sociedad a riesgo compartido para fabricar motores.

Honda Motor ha firmado también un acuerdo de colaboración técnica con una empresa estatal china, la Jialing Machine Factory de Chungching, en la provincia de Szechuan. El acuerdo recibió la aprobación del gobierno central chino, y el gobierno provincial de Szechuan, y se hizo efectivo el 24 de diciembre de 1981. Es un importante acuerdo de colaboración técnica, por el que Honda Motor facilitará a Jialing Machine Factory medios y tecnología para mejorar y aumentar su producción de motocicletas, y en el futuro colaborará con la empresa china para crear nuevos modelos. Por su parte, Honda Motor recibirá royalties, y suministrará equipo, maquinaria y varias piezas.

La producción de motocicletas en China se hace en pequeña escala; hay unas veinticinco fábricas en distintos puntos del país, y la producción total se calculaba alrededor de 80 000 unidades en 1981. Las instalaciones más importantes son las de Jialing Machine Factory, que tiene 8 000 obreros, y fabrica unas 50 000 motocicletas al año. Desde que el gobierno central adoptó una política de reajuste económico, la producción de motocicletas ha tendido a ser más limitada. Sin embargo, esas medidas no han impedido que el gobierno central apoyase el plan de Jialing de mejorar su producción y crear nuevos modelos, y Honda Motor, gracias a ese acuerdo, se ha asegurado una base firme en el gran mercado que puede ser China. Las negociaciones empezaron a principios de 1981, cuando Jialing propuso a Honda Motor que le prestase ayuda técnica; hubo luego una serie de intercambios entre los respectivos equipos; los ejecutivos de Honda Motor visitaron

después China, y antes de un año se pudo llegar a un acuerdo satisfactorio para las dos partes.

Honda Motor está llevando a cabo un ambicioso programa de estrategias internacionales, apoyado en el espíritu de independencia de la compañía y en su norma de no imitar a los demás. Esa postura internacional se basa en la confianza que tiene la empresa en el futuro de la tecnología. Kiyoshi Kawashima, presidente de Honda Motor, ha dicho: «No nos proponíamos hacer algo que fuese especialmente singular. Lo único que hicimos fue pensar en esos problemas desde un punto de vista serio, amplio y de largo alcance.» En un discurso, pronunciado en octubre de 1981 ante el Club de Corresponsales Extranjeros del Japón, añadió:

> Nuestro actual proyecto de construir una planta de automóviles en Ohio se basa en ese principio. Hicimos un estudio de la viabilidad de ese proyecto mucho antes de que las fricciones comerciales entre Japón y los Estados Unidos llegaran a ser patentes. Empezamos nuestro estudio en 1974, y tomamos la resolución de seguir adelante con el proyecto de la planta de automóviles en 1979. No hace falta decir que la experiencia adquirida en Bélgica ha sido decisiva para que nuestra planta de motocicletas de Ohio pudiera ser un éxito en tan corto período de tiempo. Eso ha hecho posible también que seamos el primer fabricante japonés que se lanza a la aventura de producir coches en los Estados Unidos.
>
> Nuestra inversión total en las plantas de motocicletas y automóviles de Ohio se acercará a los 250 millones de dólares, una cantidad comparable a la que hemos invertido fuera del Japón en los últimos veinte años, que ha sido de unos 260 millones de dólares. Comparando esas dos cifras, creo que comprenderán hasta qué punto estamos comprometiéndonos en los Estados Unidos...
>
> Las circunstancias que rodean a la industria del automóvil han ido haciéndose cada vez más difíciles. El llamado conflicto comercial, que se ha convertido en una cuestión política entre Japón y los Estados Unidos y entre Japón y Europa, es un símbolo de las circunstancias en que se encuentra nuestra industria. No creo necesario entrar en detalles sobre lo que ha ocurrido ni cuáles han sido los resultados. Pero sí tengo que decir que es de lamentar que el gobierno japonés, por consi-

deraciones políticas, haya decidido limitar voluntariamente las exportaciones de coches a los Estados Unidos, a pesar de que muchos sectores opinaran que la difícil situación de la industria norteamericana del automóvil no estaba directamente relacionada con un rápido aumento de las importaciones de coches japoneses. Digo esto porque, mucho antes, por nuestra propia cuenta, y con un espíritu de cooperación internacional, nosotros ya habíamos decidido producir coches en los Estados Unidos, y esa decisión era parte de nuestras previsiones a largo plazo, basadas en el convencimiento de que el principio de libre comercio debía mantenerse. Aunque no tengamos otra elección que someternos a la decisión del gobierno, me gustaría reafirmar nuestra idea de que este límite a las exportaciones no es más que una medida temporal...

Como puede verse por la colaboración tripartita entre General Motors, Isuzi y Suzuki, yo espero que entre los fabricantes de automóviles se den más pasos en esa misma dirección, como un medio de asegurar su supervivencia en la lucha por producir coches pequeños de menor consumo, cuya demanda aumenta en todo el mundo. Honda Motor no va a mostrarse indiferente ante esos pasos. No vamos a cerrar la puerta a una oportunidad de coexistir y prosperar con otro fabricante de cualquier país, si eso puede conseguirse de una forma que sea beneficiosa para ambas partes. Honda Motor continuará llevando a cabo una gestión corporativa independiente, fundada en el principio de igualdad, el perfeccionamiento, y el mutuo respeto de la identidad de cada cual. Y eso será la base de nuestros proyectos en el extranjero.

En la industria del automóvil, el éxito suele ser una cuestión de escala. Como antes de introducir un nuevo modelo es necesario hacer una gran inversión de capital en investigación y desarrollo, equipamiento y mecanización de las instalaciones, cuantos más coches del mismo tipo puedan hacerse, menor será el coste de producción por unidad. Si un modelo nuevo se vende poco, el coste de producción de cada coche aumenta, y es el fabricante el que paga las consecuencias. Ése es el motivo de que la industria del automóvil se haya gobernado durante toda su historia por la «ley de la selva», en la que los débiles perecen y los fuertes se hacen aún más fuertes.

Como consecuencia de unos mercados saturados, la industria del automóvil entró en una nueva era de reorganización global a principios de los años ochenta, después de haber disfrutado de una época de gran prosperidad, que trajo la rápida motorización de Europa en los años sesenta, y la de Japón en los setenta. Todos los fabricantes están ahora tratando de sobrevivir en la «selva» a fuerza de asegurarse como sea una parte mayor del mercado, que parece haber dejado de crecer. Esa reorganización global se centra en el campo de los coches pequeños, en el que puede esperarse una mayor demanda, a pesar de los límites que tiene el mercado internacional. En esas circunstancias, se está prestando una atención especial a la comercialización global de los «coches universales». La estrategia internacional de las principales compañías se centra en conseguir una producción eficiente y uniforme de ese modelo de vehículos a través de la división internacional del trabajo, y en cómo reducir el coste por unidad gracias a un alto nivel de producción. El éxito o el fracaso del «coche universal» determinará, en gran medida, el futuro de esas compañías. Por eso, casi todos los grandes fabricantes de coches están tratando de salir de sus actuales dificultades invirtiendo capital en compañías extranjeras o cooperando en los campos de investigación y desarrollo, producción y ventas. Hace unos años, cuando el mercado mundial del automóvil crecía rápidamente, las grandes compañías dominaban totalmente a las firmas menos poderosas y, al mismo tiempo, protegían celosamente su imagen y la de sus productos. Ahora ni siquiera los fuertes pueden disfrutar ya de semejante aislamiento y tienen que tratar de sobrevivir por medio de «matrimonios de conveniencia» internacionales.

En el Japón, el mercado nacional del automóvil alcanzó un punto de saturación a fines de los años setenta y, desde entonces, los fabricantes japoneses han crecido esencialmente a base de aumentar las exportaciones. El Ministerio de Industria y Comercio Internacional acostumbraba considerar la promoción del automóvil como una de las grandes metas industriales del país, pero desde que la creciente exportación de coches japoneses empezó a originar problemas políticos en Occidente, el MITI ha cambiado de táctica, y ahora está a favor de restringir las exportaciones en el sector del automóvil. Los fabricantes japoneses empezaron a reducir «voluntariamente» sus ex-

portaciones a los Estados Unidos, Canadá y la Comunidad Económica Europea a partir de 1981, y hay pocas esperanzas de que la situación vaya a cambiar. La industria japonesa, por tanto, sólo puede prosperar promocionando las multinacionalizaciones y cooperando en la reorganización global de la industria. Para sobrevivir en el mercado actual, un fabricante de coches tiene que contar con ventajas tecnológicas en investigación y desarrollo y en procesos de producción, especialmente en el sector de coches pequeños; sin esa ventaja, incluso la posibilidad de reunir fondos será limitada. En esos campos, la contribución de los japoneses puede ser muy importante, y muchos fabricantes occidentales están intentando reforzar sus pequeñas divisiones aliándose con sus colegas japoneses.

En cuanto a coches pequeños, la capacidad de la industria japonesa en investigación y desarrollo suele ser mayor que la de los fabricantes de otros países. Pero son otros muchos adelantos tecnológicos los que se requieren ahora, ante todo para reducir el consumo de combustible, conseguir un mejor control de la emisión de gases y aumentar la seguridad, junto con la investigación y desarrollo de materiales como las cerámicas, plásticos y aceros resistentes, que serán esenciales para el éxito de las nuevas tecnologías. La electrónica tendrá también un papel muy importante en el mercado internacional del automóvil de los años ochenta. La competencia en todas las áreas de investigación y desarrollo será muy fuerte.

El drama de la reorganización global de la industria del automóvil todavía está representándose, y cada uno de los actores trata de atraer al público concentrándose en papeles como la obtención de fondos, la investigación y desarrollo, y procesos de producción. Nadie puede saber con exactitud cómo va a terminar esta obra, pero es casi seguro que los fabricantes japoneses estarán allí cuando caiga el telón. Para comprender por qué, es necesario volver al primer acto y conocer a dos de los principales personajes del texto original: Soichiro Honda y Takeo Fujisawa, fundadores de la Honda Motor Company.

2. *Los buenos tiempos pasados*

La restauración Meiji de 1868 puso fin al sistema feudal bajo el shogunato Tokugawa, y señaló el comienzo de Japón como nación unificada y moderna. Al promulgarse la Constitución del gran imperio de Japón en 1889, el país se convirtió en la primera monarquía constitucional de Asia, siguiendo el modelo del absolutismo prusiano. Fue, por tanto, el estado el que llevó la modernización del país, implantando un sistema político que favorecía al capitalismo.

La restauración Meiji significó el cambio de un régimen feudal bajo el shogun a un régimen absolutista bajo el emperador. Por eso, muchos japoneses creen que la restauración Meiji no fue una revolución burguesa radical como la Revolución francesa de 1789, pero esa interpretación no sería correcta. Como dice Takeo Kuwabara, profesor emérito de la Universidad de Kyoto, la principal característica de la restauración Meiji es haber sido una completa revolución cultural.[2] El propio emperador Meiji tomó la iniciativa de introducir la civilización occidental, y promulgó un edicto recomendando el consumo de carne (que por motivos religiosos no se comía) y la adopción de peinados y formas de vestir occidentales. Al hacerlo, trataba de eliminar la cultura y las costumbres tradicionales de Japón.

A principios de siglo Japón estaba en plena revolución industrial. Las fuerzas imperialistas de las principales potencias occidentales ya se habían instalado en China, uno de sus más próximos vecinos, pero Japón mantuvo su independencia. Gracias a eso, el país pudo dedicar todas sus fuerzas al desarrollo interno, en lugar de tener que

destinar hombres y recursos a expulsar a los «demonios extranjeros», como se vieron obligados a hacer otros muchos países de Asia. Poco después de la victoria de Japón en la guerra chino-japonesa de 1894-1895, el estado empezó a construir la fábrica de acero Yahata. Bajo la dirección del ingeniero alemán Gustav Toppe, que cobraba dos veces más que el primer ministro, la fábrica se terminó en enero de 1901. Era la más grande de Oriente, producía 90 000 toneladas de acero al año, y se convirtió en un símbolo del nacimiento de Japón como sociedad industrial.

Se construyeron también fábricas de tejidos, y los campesinos empezaron a vestirse con telas hechas a máquina. La red de ferrocarriles, que se había inaugurado en 1872 entre Tokyo y Yokohama, cubría ahora gran parte del país. La gente de los pueblos que llegaba a la capital apenas podía ocultar su asombro ante aquella ciudad moderna y «occidentalizada». En Ginza, en el corazón de Tokyo, las nuevas casas de ladrillo, las luces eléctricas y las últimas modas europeas proclamaban la prosperidad económica del país. Las viejas tiendas se convertían en grandes almacenes y en 1897 se abrió la primera sala de cine. Utilizando un aparato inventado por Thomas A. Edison, conocido como el «Vitascope», el programa incluía vistas de las cataratas del Niágara y de la ciudad de Nueva York, y la muerte de Juana de Arco en la hoguera. El público japonés lo contemplaba embelesado. Y en 1899 se inauguró la primera cervecería de Japón en Shimbashi. Los habitantes de Tokyo podían pensar ya en los beneficios de la civilización occidental mientras se tomaban un vaso de cerveza japonesa.

En el aspecto diplomático, la tarea más importante era corregir una serie de tratados, que eran desfavorables para Japón. En 1853, el comodoro Matthew C. Perry llevó a los barcos estadounidenses a Uraga (ahora Yokosuka) y, bajo la amenaza de esa fuerza naval, pidió al shogunato Tokugawa que abriera el país al comercio extranjero. En 1858, el shogunato firmó tratados de comercio con los Estados Unidos, los Países Bajos, Rusia, Inglaterra y Francia. Esos tratados contenían cláusulas muy desfavorables para Japón, entre ellas la de que los extranjeros residentes en el país debían gozar de extraterritorialidad, y que Japón no tenía derecho a imponer por su cuenta tarifas de importación. El gobierno Meiji estaba decidido a corregir esas desigualdades, y en 1894 consiguió firmar un nuevo

tratado con Inglaterra, seguido de otros similares con distintos países. Todos esos tratados entraron en vigor en 1899. En aquella época, Inglaterra y Rusia se disputaban el dominio de Asia, y eso dio lugar a un enfrentamiento entre el grupo prorruso, encabezado por el primer ministro, Hirobumi Ito, y el grupo probritánico, dirigido por el ministro de Asuntos Exteriores, Jutaro Komura. La disputa se resolvió de forma pragmática y a favor de Inglaterra, por considerar que podía ser un enemigo aún más temible que Rusia. Esa decisión abrió el camino para la firma de la Alianza Anglo-Japonesa en 1902. El gobierno estaba muy satisfecho de haber podido firmar un tratado con la primera potencia mundial, pero la guerra con Rusia se hacía cada vez más inevitable.

«¡Hemos vencido a los ruşos!» Ese grito resonó de una punta a otra de Japón mientras el país celebraba su victoria en la guerra ruso-japonesa de 1904-1905. Como ese triunfo llegaba sólo diez años después de la victoria en la guerra contra China, muchos japoneses estaban convencidos de que su país se había convertido en una fuerza de gran peso en los asuntos mundiales, y algunos estaban tan engreídos como para creer incluso que había ingresado en las filas de los Estados Unidos, Inglaterra, Francia, Alemania e Italia como una potencia internacional de primera clase.

Es posible que Soseki Natsume, un famoso novelista de aquella época, comprendiera mejor la situación cuando escribía: «Si la guerra hubiera durado mucho más tiempo, probablemente habríamos sido derrotados. Fue una suerte que pudiéramos ponerle fin.» Soseki, que acababa de volver de Inglaterra, donde había estado dos años estudiando, pensaba que su país, en cuanto a ciencia y tecnología, iba todavía muy por detrás de las principales naciones de Europa. Aunque no se supiera fuera de los círculos gubernamentales, la realidad era que los gastos bélicos habían dejado al país casi sin dinero. Al principio, se calculó que el conflicto costaría alrededor de 500 millones de yen. Cuando terminó la guerra, esa cifra había subido a 1 800 millones. Más de la mitad de los gastos tuvieron que cubrirse con préstamos obtenidos en el extranjero, principalmente en Inglaterra y los Estados Unidos. Ninguno de esos dos países quería conceder más créditos porque, aunque temían la supremacía rusa en Asia, también temían una victoria decisiva de Japón. Fue sólo a

través de la mediación personal del presidente Theodore Roosevelt como Japón se avino a firmar pronto la paz.

El 5 de septiembre de 1905, el mismo día en que se firmó el Tratado de Portsmouth, que ponía fin a la guerra, los que se oponían a la paz con Rusia organizaron una gran manifestación en Tokyo. Los militares y políticos, que querían derribar al gobierno, y que eran los que habían organizado la manifestación, pedían reparaciones de guerra y que Rusia cediera la isla de Sajalin. Acusaban a Jutaro Komura, ministro de Asuntos Exteriores y principal negociador en las conversaciones de paz, de haber seguido una «diplomacia humillante» y haber aceptado la paz a cambio únicamente de la mitad sur de la isla de Sajalin, y sin obtener ningún tipo de reparaciones. Los organizadores fueron incapaces de contener a los miles de personas que participaron en la manifestación, que se convirtió muy pronto en una auténtica revuelta. Además de chocar con la policía, quemaron varios edificios, tranvías y casas de altos funcionarios del gobierno. Los desórdenes se extendieron por toda la ciudad, y finalmente se proclamó la ley marcial.

Esos desórdenes no eran más que una muestra del descontento general de la población por los pesados impuestos establecidos por el gobierno para sufragar los gastos de la guerra con Rusia. Después de una época de prosperidad económica, el país sufrió una recesión, y hubo numerosas huelgas en minas y fábricas. En 1907, la situación se agravó aún más al hundirse la bolsa y declararse en bancarrota muchas instituciones financieras.

Hideshiro Fujisawa, cuyo hijo Takeo sería más tarde uno de los dos fundadores de la Honda Motor Company, sufrió también las consecuencias de ese desastre económico. Cargado de deudas, tuvo que alquilar a su hija mayor, y escapar con su mujer y su hija pequeña de la ciudad donde vivía para ir a esconderse en Tokyo. Allí pasó el invierno de 1907, buscando trabajo en una ciudad azotada por la depresión y los vientos helados. Entró por fin a trabajar como aprendiz en una casa de pinturas, pero el sueldo que ganaba sólo a duras penas daba para mantener a la familia. Tres años más tarde, cuando nació su hijo Takeo, en noviembre de 1910, la situación familiar había mejorado un poco.

Los años diez fueron un período en el que Japón pudo disfrutar los beneficios de una expansión económica mun-

dial, además de sacar buen provecho de su participación en la primera gran guerra. Poco después de iniciarse el conflicto, las fuerzas japonesas se apoderaron de las islas que Alemania tenía en el Pacífico (actual Micronesia) y de la provincia de Shantung en la República de China. Desde esa posición de fuerza, Japón obligó a China a aceptar una demanda de veintiún puntos, por la que la parte sur de Manchuria y el este de Mongolia quedaban virtualmente anexionados a Japón, que se adueñó también de las concesiones alemanas en la provincia de Shantung. Tanto en términos de rendimiento industrial como de comercio extranjero, la economía japonesa se multiplicó casi por cinco durante la guerra.

Hideshiro Fujisawa dirigía entonces con éxito una pequeña compañía llamada Jitsueisha. Era una agencia de publicidad, especializada en anuncios que se proyectaban en los cines durante el descanso. Hideshiro inventó otro negocio que él llamaba «teatro móvil», y que consistía en proyectar películas en los trenes nocturnos. Aunque el ministro de Transportes le echó abajo el proyecto, la agencia no iba mal, y Takeo pudo disfrutar de una situación holgada durante sus primeros años de vida.

Pero los tiempos de prosperidad duraron poco, porque el país sufrió otra recesión. La más perjudicada fue la industria textil, que era entonces la columna vertebral de la economía japonesa. La situación se agravó en 1923 con el gran terremoto de Kanto, la crisis financiera de 1927 y la depresión mundial desencadenada por el hundimiento de la Bolsa de Nueva York en 1929. Para acabar de empeorar las cosas, el gobierno adoptó una política deflacionista, volviendo al patrón oro al revaluar el yen japonés. En enero de 1930, cuando esa medida entró en vigor, la situación económica del país era desastrosa. Más de la mitad de los licenciados de las principales universidades no podía encontrar empleo, y uno de cada cuatro obreros estaba sin trabajo.

El gran terremoto de Kanto, llamado así porque afectó a la llanura de Kanto, que se extiende en torno a Tokyo y Yokohama, tuvo una magnitud de 7,9 en la escala de Richter. Unas 140 000 personas perdieron la vida o fueron dadas por desaparecidas, la mayor parte de ellas víctimas del fuego. El primer temblor fuerte se registró a las 11.58 de la mañana, el día 1 de septiembre de 1923. Inmediatamente después empezaron los incendios, que estallaron

por todo Tokyo, en más de mil lugares distintos. El terremoto se produjo en el momento en que muchas amas de casa estaban preparando la comida, y se cree que los fuegos de las cocinas fueron la principal causa de los incendios. Las llamas, avivadas por los vientos calientes, se extendieron con gran rapidez, y consumieron cientos de miles de casas de madera en el centro de la ciudad. El viento llegó a ser tan fuerte, que levantó hasta una altura de más de tres metros los barcos pequeños que estaban en el río Sumida. Una gigantesca nube negra, que podía verse a gran distancia, se formó sobre Tokyo, y esa noche toda la ciudad quedó envuelta en un fulgor rojo. El terremoto destruyó totalmente la agencia Jitsueisha, y Fusijawa, que había dependido de los créditos para llevar adelante su negocio, no lo tenía asegurado. Después del desastre, se encontró ante el problema de tener que pagar sus deudas. Perseguido por los acreedores, recorría la ciudad buscando a alguien que quisiera prestarle dinero, pero no conseguía encontrarlo. Alquiló por fin un cine, en el que se exhibían películas extranjeras, pero ese negocio también fracasó. Su hijo Takeo conoció así la pobreza mientras estaba estudiando en la escuela de enseñanza media.

«Mi padre era un hombre orgulloso, como los antiguos guerreros —contaba más tarde Fujisawa—. Solía decir que nunca debía estimarme en poco, por pobre que fuera. Me enseñó también que todos los hombres son iguales, independientemente de su posición social. Lo que aprendí de su filosofía fue la idea de igualdad. Y eso ha sido para mí una gran ayuda, especialmente porque no tengo una formación académica.»

Fujisawa leía entonces muchas novelas, y a menudo tenía que pedir a sus amigos que se las prestasen porque no podía comprarlas. Le gustaban sobre todo las obras de Soseki Natsume, un hombre muy influido por el budismo, que escribía sobre el ego y la renuncia de uno mismo.

«Lo que aprendí de Soseki —dice Fujisawa— fue a ponerme en el lugar de los demás a la hora de pensar en algo. Por ejemplo, si alguien viene con una propuesta comercial, yo tengo que juzgar si es sincera o si tiene dos caras. Y ese juicio puedo hacerlo si me he puesto en su lugar.» Esa filosofía la aplicaría después con gran éxito a su gestión de Honda Motor.

Fujisawa quería que le concedieran una beca para estudiar en la Escuela Normal de Tokyo y hacerse maestro,

pero le suspendieron en el examen de ingreso porque había pasado mucho más tiempo leyendo novelas que estudiando los libros de texto. En 1928, cuando terminó los estudios de enseñanza media, la situación era tan mala que no conseguía encontrar trabajo. Por fin tuvo que conformarse con uno que consistía en escribir direcciones en cartas y tarjetas postales. Su padre estaba entonces enfermo, y Fujisawa tenía que mantener a toda la familia.

En diciembre de 1930, poco después de cumplir los veinte años, ingresó como cadete en el Regimiento de Infantería n.° 57 del Ejército Imperial. Todos los ciudadanos varones tenían que servir durante dos años en el Ejército o la Marina, pero presentándose voluntario como cadete el servicio podía reducirse a un año. El padre de Fujisawa decidió que su hijo siguiera ese camino y, con no poco trabajo, se las arregló para reunir los 240 yen que necesitaba para alistarse. El jefe del regimiento, Michitaro Komatsubara, era un hombre tolerante, muy versado en asuntos rusos, y eso hizo que se ganara el respeto de Fujisawa, pero mientras estaba sirviendo a sus órdenes ocurrió un extraño y desagradable incidente. Al poco tiempo de estar en el cuartel, un sargento dio un puñetazo en la cabeza a otro recluta, y le hizo sacar todo lo que tenía en la mochila. Al encontrar en ella algunos libros, le arrestó, porque pensaba que una persona que tenía esas ideas era un peligro para la nación. Fujisawa se quedó desconcertado: él había entrado allí pensando que la misión del Ejército era proteger al país, pero después de presenciar el episodio empezaba a tener sus dudas.

Al cabo de un año, Fujisawa se licenció y volvió a su antiguo oficio de escribir direcciones, un tipo de trabajo que todo el mundo consideraba despreciable. Fujisawa, que no podía aspirar a ningún puesto de más categoría por no tener estudios, se sentía muy humillado y pensaba siempre que, si algún día llegaba a una posición más alta, tendría mucho cuidado de que ninguno de sus subordinados pudiera sentir lo mismo que él.

Lo que Fujisawa deseaba por encima de todo era hacerse comerciante, y pasó varios años buscando la oportunidad de conseguirlo. En 1934 encontró por fin trabajo con Mitsuwa Shokai, un pequeño comisionista que comerciaba en acero, y tenía una oficina en Tokyo. El que no se alegró nada del cambio de oficio fue su padre, porque el primer mes Fujisawa sólo ganaba 15 yen, casi la

tercera parte de lo que sacaba antes. Pero él estaba convencido de que había sido un acierto porque «para trabajar en unos grandes almacenes necesitabas tener un título, pero para vender cosas en las que esos almacenes no comerciaban, lo único que contaba era tu propio esfuerzo». Durante el primer año, su sueldo subió a 80 yen y antes de que terminara el segundo era ya el mejor vendedor de la compañía y cobraba 150 yen al mes.

En aquella época, la sociedad japonesa ofrecía unos grandes contrastes, porque había una enorme diferencia entre lo que ganaban las *zaibatsu* (grandes empresas dominadas por unas pocas familias) y los obreros, y entre los dueños de las tierras y los campesinos que las cultivaban. Según los informes de los periódicos, Kichizaemon Sumitomo, jefe de la *zaibatsu* Sumitomo, tuvo unos ingresos anuales de tres millones de yen en 1936.[3] Aunque es difícil calcular con exactitud a cuánto equivaldría ahora esa suma, serían probablemente unos quince millones de dólares. Los beneficios de esa empresa habían llegado a superar los de Mitsui y Mitsubishi. Sumitomo estaba dirigida por un solo hombre, de acuerdo con un principio hereditario, mientras que Mitsui era propiedad conjunta de once familias Mitsui, y Mitsubishi de dos familias, descendientes de los dos hermanos que la fundaron, Yataro y Yanosuke Iwasaki. Con el estallido de la guerra chino-japonesa, en 1937, todas las *zaibatsu* empezaron a obtener grandes beneficios. En 1938, por ejemplo, Hikoyata Iwasaki, director de Mitsubishi, que la convirtió en la empresa más rentable, y era nieto de su cofundador Yataro, ganó diez millones de dólares.[4] Esa cantidad, sumada a los ingresos de su padre Hisaya y de su tío Koyata, da un total de unos veinticinco millones de yen, equivalente a más de cien millones de dólares en términos actuales. En contraste con esos enorme beneficios, las estadísticas oficiales indican que en el período 1936-1938 los obreros de las fábricas ganaban por término medio dos yen al día (menos de diez dólares). Como la mayoría de los japoneses cobraban sueldos parecidos, en aquella época casi no existía aún una clase media.

La suerte de los campesinos era igualmente lastimosa, porque la causa básica de la depresión mundial que empezó en los primeros años de la década de los veinte fue un exceso de productos agrícolas. En la zona nordeste del Japón la situación se agravó con una serie de malas cose-

chas. En 1934 se recogió casi la mitad de arroz que en años anteriores. El hambre asoló el país, y las hijas de los campesinos pobres tuvieron que dejar sus casas para ir a ganar dinero en otros sitios. Algunas encontraron trabajo en las fábricas textiles, otras como doncellas en casas de familias ricas, y muchas tuvieron que ganarse la vida en los burdeles. Sólo en ese año, 58 000 mujeres del nordeste del país tuvieron que dejar sus casas. Las que trabajaban en las fábricas de tejidos tardaban de tres a diez días en ganar un solo yen.

La mayoría de los campesinos japoneses cultivaba pequeñas parcelas arrendadas, y tenía que entregar la mitad de la cosecha de arroz al dueño de las tierras por tener derecho a explotarlas. Ese sistema dejaba al campesino en la miseria cuando las cosechas eran malas. Los ataques contra las *zaibatsu* y los grandes terratenientes llegaban lo mismo de la izquierda que de la derecha. Antes incluso de que Fujisawa se alistara en el Ejército, el establecimiento del primer régimen comunista del mundo, después de la revolución rusa de 1917, había representado una gran esperanza para los trabajadores japoneses, cuyos dirigentes proclamaban que llegaría el día en que la clase obrera gobernara también en Japón. Al agravarse la depresión de los años veinte, no sólo los comunistas, sino muchos intelectuales japoneses decían que el desempleo había quedado suprimido en Rusia, y que una cultura proletaria estaba sustituyendo a la «podrida sociedad burguesa». Fujisawa, sin embargo, sentía muy poca simpatía hacia el comunismo y prefería ser independiente.

Con el deterioro progresivo de la economía, los partidarios del ala derecha militarista fueron ganando poder y empezaron a pedir al pueblo que se uniera a las órdenes del emperador para superar lo que ellos llamaban «la mayor crisis en la historia de la nación». El movimiento de izquierdas fue sofocado, y a fines de los años veinte el Partido Comunista japonés casi había dejado de existir, para ser reemplazado por la derecha como principal fuerza política de los años treinta. El ala más radical del partido estaba formada por los oficiales jóvenes del Ejército Imperial.

El 26 de febrero de 1936, esos oficiales intentaron dar un golpe de estado. Una de las personas asesinadas fue el ministro de Economía, Korekiyo Takahashi, que era partidario de reducir los gastos militares. Ese intento de gol-

pe de estado era un reflejo de la lucha por el poder que se estaba desarrollando dentro del Ejército. Los instigadores, conocidos como «imperialistas», eran oficiales jóvenes que creían que había que reconstruir la nación en apoyo del emperador. Una vez sofocada la rebelión, sus adversarios, conocidos como «disciplinistas», se hicieron con el poder político. Se proponían reforzar la disciplina militar y movilizar a todas las fuerzas del país para conseguir su expansión externa. Poco después empezaba la invasión de China, y en julio del año siguiente estallaba la guerra chino-japonesa.

Dos meses después de empezar la guerra, el dueño de Mitsuwa Shokai fue llamado a filas y enviado a China. Durante su ausencia confió la dirección de la compañía a Fujisawa, que entonces tenía veintisiete años. La guerra hizo aumentar la demanda de acero y subir los precios. Dirigida por Fujisawa, Mitsuwa Shokai obtuvo unos beneficios de 200 000 yen en los últimos meses de ese año, pero a medida que se extendía la guerra en China, el gobierno fue ejerciendo un control cada vez más estricto sobre la economía y se hizo más difícil obtener beneficios. Eso llevó a Fujisawa a pensar en hacerse fabricante. En 1939, con una inversión inicial de 10 000 yen, fundó el Instituto de Investigación Japonés de la Máquina y Herramienta.

El gobierno daba prioridad absoluta a la producción de materiales y bienes relacionados directamente con la guerra, lo que se tradujo en mayor inflación y una vida más dura para los japoneses. Fujisawa escribió varias cartas al propietario, informándole de la marcha del negocio, y pidiendo permiso para subir los salarios. En una carta, que llegó poco después de crearse el Instituto de Investigacion, el dueño decía que mantuviese el mismo nivel de salarios y primas hasta que él volviese. Esa idea de su patrono de congelar los sueldos cuando la compañía estaba ganando tanto dinero indignó a Fujisawa. Vio que era un hombre que nunca podría llegar muy lejos, y decidió hacerse independiente.

El propietario volvió al Japón ese mismo año, y Fujisawa le dijo que quería establecerse por su cuenta, y que le devolvería el dinero que había pedido prestado a la compañía para montar su negocio. El dueño contestó que podía quedarse con el dinero como gratificación. El Instituto de Investigación Japonés tardó todavía tres años en

poder fabricar buenas herramientas, pero gracias a su habilidad y su talento comercial Fujisawa pudo empezar a vender herramientas al Ejército, ganar mucho dinero y pagar muy bien a sus empleados. Aunque los obreros vivían obsesionados por el miedo de tener que ir a la guerra y la incertidumbre de su futuro, los sueldos altos eran un gran incentivo y respondían trabajando mucho, lo que a su vez hacía que los beneficios de la empresa fueran aún mayores.

La guerra, entretanto, se había extendido ya el océano Pacífico. A pesar del gran éxito de Pearl Harbor, la marcha de los acontecimientos era cada vez más desfavorable a Japón. El 18 de abril de 1942, Tokyo fue bombardeado por primera vez en su historia por seis aviones B-25 norteamericanos. Aunque los daños fueron escasos, los habitantes de Tokyo comprendieron que a partir de ese momento estaban expuestos a los ataques directos del enemigo. En junio, la Armada imperial sufrió una derrota decisiva en un combate naval, cerca de las islas Midway. Aunque Chester W. Nimitz, que mandaba la Flota del Pacífico, se limitara a decir que los Estados Unidos habían llegado ya a «medio camino» (Midway), en su esfuerzo por vengar el desastre de Pearl Harbor, los norteamericanos estaban ya seguros de su victoria en el Pacífico. El cuartel general japonés hizo todo lo posible por ocultar esa derrota, y tres días más tarde declaró que se había obtenido una gran victoria.

El 1 de noviembre de 1944, un B-29 estadounidense de la base de Saipan apareció sobre Tokyo. No dejó caer ninguna bomba, porque su misión era sólo de reconocimiento. Pero el 24 de noviembre, setenta B-29 llevaron a cabo lo que resultó ser el primero de una serie de ataques aéreos contra la capital. Durante los tres meses siguientes, los bombarderos llegaron en pequeños grupos, y los daños no fueron importantes, pero la gente empezó a comprender que la guerra había entrado en una fase que iba a ser decisiva.

El 10 de marzo de 1945, el centro de Tokyo sufrió uno de los mayores ataques aéreos de la segunda guerra mudial. Ciento treinta aviones B-29, volando a poca altura, dejaron caer bombas incendiarias sobre el centro de la ciudad. La destrucción en esa zona, llena de casas de madera, fue aún mayor que la provocada por el gran terremoto de Kanto en 1923. Unas ochenta mil personas mu-

rieron durante los ataques del primer día, y eso no fue más que el principio de los bombardeos que iban a destruir casi totalmente Tokyo.

En junio de ese año, Fujisawa decidió trasladar su compañía de Tokyo a Fukushima, en el norte del Japón, para escapar de los bombardeos. Por una ironía del destino, las máquinas y herramientas llegaron a Fukushima el día 15 de agosto, el mismo día en que terminó la guerra. Fujisawa, siempre práctico, compró un bosque, pensando que iba a hacer falta mucha madera para reconstruir Tokyo.

En 1906, Japón estaba en paz, parecía tener asegurado un futuro próspero y la familia Honda acababa de celebrar el nacimiento de su primer hijo, Soichiro. El padre, Gihei, tenía fama de ser un hombre honrado y emprendedor. Era descendiente de muchas generaciones de pequeños labradores, había luchado en la guerra ruso-japonesa y había abierto después una herrería, en la que también arreglaba bicicletas. En aquella época las bicicletas estaban haciéndose muy populares en las grandes ciudades de Japón, y Gihei iba con frecuencia a Tokyo a comprar bicicletas viejas o estropeadas, que él arreglaba y volvía a vender.

La familia era pobre, y Soichiro empezó en seguida a ayudar a su padre. Desde muy pequeño, lo que más le gustaba ya eran las máquinas. A varios kilómetros de su casa había un molino arrocero que funcionaba con un motor de gasolina, una gran novedad en aquellos tiempos. Su abuelo solía llevarle allí, cargado a la espalda, y contemplar el motor se convirtió en una de las diversiones favoritas del niño. En 1914, cuando estaba en segundo grado, tuvo ocasión de ver un aeroplano pilotado por el famoso Niles Smith, y se pasó un mes entero imitándole lo mejor que podía, con unas gafas de cartón, y una bicicleta provista de «hélices» de bambú, que era el terror del pueblo.

En 1922, después de terminar sus estudios en la escuela, Soichiro Honda, a los quince años, se fue a Tokyo para trabajar como aprendiz en Art Shokai (Estación de Servicio de Automóviles Art) que a pesar de tener un nombre tan altisonante era un simple taller de reparaciones. Como procedía de una ciudad pequeña de la prefectura

de Shizuoka, Soichiro se quedó asombrado al descubrir que en Tokyo se podían ver hasta diez automóviles en un solo día. En su pueblo, era ya mucha suerte ver pasar un coche una vez al mes.

Aquéllos eran buenos tiempos para Tokyo, después de las asombrosas victorias de la primera guerra mundial, y antes de que se produjera el gran terremoto de Kanto de 1923. El centro de la ciudad estaba ocupado por edificios modernos de estilo occidental, que albergaban las oficinas de las principales empresas y compañías comerciales. El hotel Imperial, diseñado por Frank Lloyd Wright, acababa de inaugurarse ese mismo año y aunque en las calles de los barrios apartados los *jinrikisha* (o *rickshaws* como solían llamarlos los extranjeros) eran todavía el medio de transporte más popular, por las calles nuevas circulaban los tranvías.

Pero la realidad cotidiana de Honda era bastante menos emocionante y atractiva que la gran ciudad. Nada más llegar, la primera tarea que le encomendaron fue hacer de niñera. Honda se pasaba el día llevando a cuestas al hijo pequeño del dueño, y sus sueños de convertirse en un mecánico experto parecían estar cada vez más lejos. Se sentía tan desilusionado que, de no haber sido porque le daba vergüenza presentarse delante de sus padres, habría cogido sus cosas y se hubiera vuelto a Hamamatsu. Pero lo que le pasaba a Honda no era nada extraordinario en aquel tiempo. Aunque Japón estaba ya bajo un gobierno imperial, y aumentaba la tendencia liberal favorable a los derechos civiles, se ponía más énfasis en un «gobierno para el pueblo» que en un «gobierno del pueblo y por el pueblo». Al mismo tiempo, como una herencia de los días del shogunato Tokugawa, quedaban todavía en el pueblo japonés algunos restos de feudalismo, entre ellos un profundo sentido del deber. Por esa razón, la sociedad aún aceptaba de buena gana un rígido sistema de aprendizaje basado en una estricta relación amo-criado. Al contrario de lo que pasaba en muchas sociedades de Occidente, la sociedad japonesa era capaz de mantener una actitud de ambivalencia, y no se producían choques directos entre la demanda de mayores derechos y el sentido del deber. Esa ambivalencia, aunque sustancialmente alterada por las reformas de la posguerra, todavía puede encontrarse hoy en Japón.

Por fortuna para Honda, más adelante faltaron manos

en el taller y, después de seis meses de hacer de niñera, le mandaron que se pusiera a trabajar. El terremoto de 1923, que devastó Tokyo y sus alrededores, destruyó casi totalmente Art Shokai, pero llevó buena suerte a Honda. Todos los empleados tuvieron que volver a sus casas, menos Soichiro y el aprendiz más antiguo, que pudieron así aprender muchas más cosas de mecánica. También fue una suerte para Honda que Yuzo Sakakibara, el dueño del taller, fuera un entusiasta de las carreras automovilísticas. Él fue quien propuso a Soichiro que por las noches se dedicara a construir un coche de carreras. El coche de Honda llevaba un motor de avión Curtis-Wright, que había sido utilizado por el ejército. Ese motor de 8 litros, 8 cilindros, tenía una potencia máxima de casi 100 CV a 1 400 rpm. Fuera del motor, todo lo demás lo hizo el propio Honda, incluidos los radios de madera de las ruedas. El coche corría mucho, y Honda ganó un sorprendente número de carreras.

Cuando llevaba seis años trabajando en Art Shokai, el dueño le dio permiso para abrir su propio taller, utilizando el nombre de la casa, y así nació, con muchas esperanzas pero escasos medios, la Sucursal Hamamatsu de Art Shokai. Honda continuó dedicando su tiempo libre a hacer coches de carreras. En Japón, las carreras se hacían entonces en sentido contrario a las agujas del reloj, y Honda inclinó un motor Ford hacia la izquierda, para que el coche pudiese girar con más facilidad en esa dirección. Lo equipó también con un compresor, que inyectaba aire y mejoraba la combustión. Lo malo fue que el motor se recalentaba y las válvulas se ponían al rojo vivo. Honda no tardó en resolver ese problema con su acostumbrada habilidad, primero, añadiendo un radiador auxiliar para mejorar la refrigeración del motor, y luego utilizando para las válvulas un metal buen conductor del calor, para que el exceso de él se difundiera cuando se cerraba la válvula de escape. El resultado fue un coche de carreras con un rendimiento formidable y un motor que no estallaba.

Honda estaba impaciente por probar su nuevo modelo en una carrera importante, y tuvo oportunidad de hacerlo en 1936, en el Gran Premio del Japón, que se celebraba cerca del río Tama, en las afueras de Tokyo. Todo salió como se esperaba y, al aproximarse a la línea de meta, Honda iba el primero, corriendo a la increíble velocidad de más de 120 kilómetros por hora. En ese momento, le

salió un coche que habían estado reparando y chocaron. El coche de Honda voló por los aires, cayó entre un estrépito de hierros retorcidos y dio tres vueltas de campana. Honda salió despedido, se dio un golpe tremendo en la cara, se rompió la muñeca y se dislocó el hombro izquierdo. Su hermano pequeño, que iba con él, sufrió también heridas graves. Más tarde, dijo que lo único que recordaba era que todo se ponía del revés.

Cuando recobró el conocimiento, oyó decir a una enfermera: «¡Tiene suerte de estar todavía vivo!» Honda aún conserva las cicatrices sobre el ojo izquierdo. En esa carrera, estableció un nuevo récord japonés de velocidad de 120 kilómetros por hora, que no pudo ser superado hasta diez años después de terminar la segunda guerra mundial. Aunque no ganó la carrera, le dieron un trofeo por haber batido ese récord. Honda comentó una vez: «Antes solía decirse que el hombre no vive más que cincuenta años. Pero, al aumentar la velocidad, el hombre ha sido capaz de utilizar el tiempo para alargar su vida. Los médicos no son ya los únicos que contribuyen a alargar la vida. Ya no tendríamos que hablar de distancias, deberíamos hablar de tiempo.»

En 1937, Soichiro Honda se embarcó en un nuevo negocio. «Me sentía muy orgulloso de haber puesto en marcha una fábrica, pero pronto me di cuenta de que me había metido en un asunto muy complicado.» Había fundado una compañía, llamada Industria Pesada Tokai Seiki, para fabricar pistones, pero el problema era que no conseguía hacerlos bien. Había invertido ya una gran cantidad de dinero en ella y, si las cosas no mejoraban, iba a tener que despedir a cincuenta obreros, que estaban expuestos a morirse de hambre. La razón de haber escogido ese artículo era simple: un pistón no requería más que una pequeña cantidad de materia prima, pero podía venderse a buen precio. A fines de los años treinta, un pistón valía tanto o más que su peso en plata. Honda estaba convencido de que los pistones podían hacerse con toda facilidad usando el método de fundición a presión.

Cuando era todavía un aprendiz, había visto arder los radios de madera de las ruedas en el infierno provocado por el terremoto de Kanto, y eso le animó a estudiar la fundición de metales después de hacerse independiente. Consiguió hacer radios de hierro fundido, y le concedieron una patente. Cuando los radios se exhibieron en una

feria de muestras, causaron sensación. Honda tenía motivos para considerarse un «experto», pero la cosa no era tan sencilla. Echando hierro fundido en un troquel, podía sacar unos objetos que tenían «forma» de pistón, pero en las pruebas que se hicieron se comprobó que su falta de elasticidad era casi absoluta y que no servían para nada. Intentó que los dueños de las fundiciones que había cerca de la fábrica le enseñasen los secretos de su arte, pero le dijeron que no se los enseñarían nunca, a menos que se hiciese aprendiz.

Honda, que era el presidente de esa compañía en ciernе, y Miyamoto, su director administrativo, pasaban día y noche en la fábrica tratando de descubrir esos secretos por su cuenta. Como las noches eran frías, antes de quedarse dormidos junto al fuego, se entonaban con algunos tragos de sake caliente. Honda recordaba con nostalgia otros tiempos más felices, y luego amanecía un nuevo día, en el que volvían a repetirse las mismas pruebas y fracasos. Honda se convirtió en un ermitaño, y su mujer tenía que ir a la fábrica a cortarle el cabello para que no tuviera un aspecto tan desastrado. La situación fue haciéndose cada vez peor, y al final tuvo que empeñar algunas cosas de su mujer. Él dice que en esos pocos meses trabajó más que en ningún otro momento de su vida. Hasta entonces, siempre había pensado que lo que se aprendía en las escuelas no servía para nada, y estaba convencido de que las teorías llegaban después de los inventos: «Si una teoría te llevara a inventar algo, todos los maestros se convertirían en inventores.» Pero ahora comprendía que le faltaban hasta los conocimientos más básicos.

Por fin decidió ir a ver al profesor Yoshinobu Fujii de la Escuela Superior de Tecnología de Hamamatsu. Aunque no se conocían de nada, Fujii debió de comprender que el interés de Honda era auténtico, y le presentó a Takashi Tashiro, otro profesor de la misma escuela. Tashiro analizó uno de los pistones de Honda y vio que no contenía la suficiente cantidad de silicona. «Yo no sabía ni siquiera una cosa tan simple.» En vista de eso, Honda volvió a la escuela. Asistía puntualmente a las clases del profesor Tashiro, pensando siempre en cómo hacer un pistón mejor.

En su doble papel de presidente de la compañía y estudiante, Honda aprendía nuevas teorías en clase y luego las aplicaba en la fábrica. En noviembre, nueve meses

después de su primer intento, Honda pudo presentar un prototipo satisfactorio. Entretanto, la guerra chino-japonesa se dejaba sentir hasta en las ciudades pequeñas, donde era una cosa normal ver agolparse a la gente para despedir a los soldados que marchaban al frente. Aunque Honda seguía yendo a la escuela, no asistía a clase de alemán ni a los cursos de entrenamiento militar.

Lo mismo profesores que alumnos iban a la escuela a pie. Pero Honda era distinto de los demás: él iba en coche. Tenía la misma edad que el profesor Tashiro, al que invitaba con frecuencia. Dado el carácter más bien estricto del sistema de enseñanza japonés, el comportamiento de aquel estudiante tan singular daba mucho que hablar en el campus. Un día, Tei Adachi, jefe de estudios de la escuela, llamó a Honda a su despacho y le dijo que no podrían darle un diploma porque no se había presentado a los exámenes. «¿Un diploma? Si eso tiene menos valor que una entrada de cine —contestó Honda—. La entrada te garantiza que vas a poder entrar en el cine, pero el diploma no te garantiza que vas a poder ganarte la vida.» Más tarde, Adachi pasó a dirigir el Instituto de Tecnología Port Arthur (en la provincia china de Liaoning), que era La Meca de los ingenieros. Después de la guerra, fue nombrado presidente de la Universidad Tecnológica Yamanashi. Honda era ya entonces un fabricante de motocicletas famoso, y Adachi, recordando la discusión que habían tenido a propósito de los diplomas, le llamó para decirle: «Me gustaría haberle dado un diploma.»

En 1941, al extenderse la guerra de China al Pacífico, mejoraron las cosas para la compañía Tokai Seiki. La fábrica empezó a suministrar motores a Toyota Motor, que adquirió el 40 % de las acciones de la compañía, y Taizo Ishida, anterior presidente de Toyota Motor, entró a formar parte del consejo de administración de Tokai Seiki. Honda fabricaba entonces piezas y máquinas para la Armada y para la Compañía de Aviación Nakajima. En aquellos momentos, casi todos los hombres jóvenes ya habían sido llamados a filas, y las mujeres empezaron a ocupar sus puestos en las fábricas. Muchas técnicas de producción eran ya poco apropiadas, y Honda inventó maquinaria automática, que las obreras podían manejar con facilidad, para fabricar los pistones. En respuesta a una demanda del Ejército, inventó también máquinas herramienta para construir hélices de aviones. Durante la

segunda guerra mundial, las hélices de los grandes bombarderos japoneses eran de madera, y se tardaba una semana en fabricar una hélice a mano. Con la maquinaria nueva se podían pulir dos hélices al mismo tiempo, y todo el trabajo llevaba sólo media hora. Honda recibió una carta de mención de las autoridades militares, y los periódicos hablaron de él, declarándole «héroe industrial».

La fábrica de Honda, que estaba cerca de la base aérea de Hamamatsu, fue bombardeada hacia el final de la guerra, y en enero de 1945 quedó casi totalmente destruida por un terremoto. La guerra terminó cuando Honda y sus empleados estaban intentando reparar las máquinas.

Cuando habla de la guerra, Honda comenta: «Los aviones norteamericanos eran tan buenos que derribaban muchos aparatos japoneses. Yo pensaba que podíamos perder la guerra. Pero nos decían que Japón era un país sagrado, y creía que podría producirse algún milagro divino. Pero perdimos.» Aunque para él fuera una gran tristeza oír la voz del emperador anunciando la rendición de su país, Honda no cayó en un estado de desesperación como muchos intelectuales japoneses. Pero comprendía que Japón estaba entrando en un período de gran inseguridad, y le parecía que lo más prudente era pasar desapercibido.

Vendió Tokai Seiki a Toyota Motor por 450 000 yen (casi 800 000 dólares de hoy), y anunció que iba a tomarse un año de descanso, y lo hizo, efectivamente, a su manera, y con el entusiasmo de siempre. Honda creía que los japoneses tenían una mentalidad demasiado agraria, y que casi lo único que sabían hacer era trabajar mucho. Quizá para demostrar que uno también podía dedicarse a otras cosas, se gastó 10 000 yen (más de 17 000 dólares) en un gran barril de alcohol. Mandó instalarlo en su casa, para poder destilar su propio whisky, y se pasó un año invitando a sus amigos y tocando el *shakuhachi*, un instrumento de viento japonés.

3. *Arrancar de un sueño*

En 1975, Bernard Krisher, que había dirigido la agencia de la revista *Newsweek* en Tokyo, se convirtió en el primer corresponsal extranjero que entrevistaba al emperador del Japón, que entonces estaba a punto de hacer una visita a los Estados Unidos. «En el momento en que se produjo el final de la guerra —le dijo a Krisher el emperador—, fui yo mismo quien tomó la decisión. Y eso fue porque el primer ministro no pudo obtener el consenso del gabinete y pidió mi opinión. Yo expuse entonces mi opinión, y luego tomé la decisión de acuerdo con ella. Pero, en el momento de estallar la guerra, y también antes de ella, cuando el gabinete tomaba decisiones, yo no podía revocarlas. Creo que eso es conforme a lo dispuesto en la constitución japonesa.»[5]

Inmediatamente después de la guerra, el emperador comentó que Tokyo no recobraría nunca la prosperidad que había alcanzado en otro tiempo. Se dice que uno de sus ayudantes, replicó: «Majestad, podéis estar seguro de que en medio siglo Tokyo volverá a ser lo que era.» Diez años más tarde la ciudad había sido reconstruida, y hoy es prácticamente imposible encontrar algún resto de la destrucción de entonces. Sin embargo, si el emperador no hubiera decidido poner fin a la guerra el día 15 de agosto de 1945, es casi seguro que las fuerzas aliadas habrían invadido el país, infligiendo increíbles sufrimientos a la población. Cuando los soldados de las fuerzas de ocupación aparecieron por primera vez en las calles de Tokyo, los japoneses quedaron asombrados de que su comportamiento fuera generalmente bueno. Les sorprendió también la gran movilidad de los soldados, que recorrían el país en

jeep, repartiendo chicle, chocolate y democracia... artículos todos ellos que habían escaseado mucho durante los años de guerra.

La rendición formal del Japón se firmó el 2 de septiembre a bordo del buque de guerra estadounidense *Missouri*. El gobierno de los Estados Unidos no tardó en anunciar cuáles iban a ser las bases de su política de ocupación, que incluía el desarme, la eliminación del militarismo, el castigo de los criminales de guerra, la promoción de una democracia liberal, tanto política como económicamente, y reparaciones de guerra. El general Douglas MacArthur, jefe supremo de las potencias aliadas, hizo públicas una serie de medidas para impedir que Japón pudiera entrar en guerra, de las que las más importantes eran el desmantelamiento de las *zaibatsu* y la liberación de los campesinos.

El 6 de noviembre, el cuartel general publicó una orden que exigía el desmantelamiento de las cuatro grandes *zaibatsu*, Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo y Yasuda. Por esa orden, las compañías que pertenecían a esas *zaibatsu* pasaban a ser entidades totalmente separadas, se congelaban los capitales privados de las familias propietarias y se les cargaban fuertes impuestos. Al mes siguiente, el campo conoció también cambios drásticos, cuando el cuartel general ordenó una reforma agraria, fundándose en que los pueblos eran auténticos semilleros de militarismo. Antes de la rendición, las fuerzas aliadas ya habían celebrado una reunión en los Estados Unidos para discutir su política de posguerra. Como era probable que los militaristas y ultranacionalistas japoneses recurrieran a la guerrilla para combatir a las tropas norteamericanas después de la rendición, se propuso liberar a los campesinos para que se sintieran menos inclinados a apoyarlos. En realidad, eran ya muchos los japoneses que no pensaban hacerlo. Sin embargo, el gobierno japonés de la posguerra temía que la mala situación económica llevara a los campesinos a hacerse comunistas. Por ese motivo, la liberación fue obra conjunta del gobierno japonés y de los Estados Unidos. Las tierras de los señores fueron compradas a bajo precio y vendidas luego a los campesinos que las tenían arrendadas. A pesar de haberse hecho bajo la autoridad de las fuerzas de ocupación, el programa resultó una de las reformas agrarias más radicales y provechosas de la historia.

Muchas de las medidas de las fuerzas de ocupación fueron bien recibidas por los japoneses, que gracias a ellas veían desaparecer a los millonarios, los grandes terratenientes y los monopolios. Pero aunque todos saludaran con gusto la llegada de la democracia, el tipo específico de democracia que preferían unos y otros variaba mucho. Había una cosa que compartían todos, y era la pobreza. Edwin W. Pauley, jefe de la misión de reparaciones, llegó a Tokyo el 13 de noviembre de 1945, y declaró que la política de reparaciones de las fuerzas aliadas iba a ser la de privar a Japón de todo lo que no fuera esencial para una economía mínima de tiempos de paz. Lo de «mínima» significaba que no se iba a permitir a Japón disfrutar de un nivel de vida más alto que el de cualquiera de los países que había invadido. Eso hizo temer a los japoneses que nunca podrían salir de la pobreza, y que iba a faltarles poco para morir de hambre.

Después de 1943, Japón se había enfrentado a una gravísima escasez de casi todo lo necesario para el esfuerzo de guerra, y sus jefes militares buscaban por todos los medios nuevas fuentes de materiales básicos. Uno de los inventos que se probaron fue utilizar aceite de trementina como combustible para sus aviones de combate, y miles de estudiantes fueron a cavar a los bosques para extraer raíces de pino. El invento fue un completo fracaso, pero esa idea interesó también a Soichiro Honda cuando montó un nuevo negocio después de la guerra. Como la gasolina estaba racionada y la cantidad asignada a cada persona era muy pequeña, Honda compró un bosque de pinos y se dispuso a extraer aceite de trementina.

Más experimentado en cuestión de motores que en el manejo de explosivos, aplicó una carga de dinamita a la raíz de un árbol y provocó un incendio. Aunque hizo cuanto pudo por dominarlo, las llamas consumieron la mayor parte del bosque. Pero, a pesar de esos contratiempos iniciales, el aceite de trementina demostró tener algunas ventajas. Mezclado con la gasolina que Honda compraba en el mercado negro, el aceite desprendía un fuerte olor a resina. Si la policía le preguntaba de dónde había sacado la gasolina, Honda decía que lo que llevaba el coche era aceite de trementina, un producto que no estaba bajo control del gobierno... una excusa improvisada que, al parecer, no fallaba nunca.

Y el primer negocio de Honda después de la guerra fue

también una «improvisación». En octubre de 1946 fundó en Hamamatsu el Instituto de Investigación Técnica Honda (el antecesor de la Honda Motor Company). Su primer trabajo fue reciclar pequeños motores, que el Ejército imperial japonés había utilizado en las comunicaciones. Los motores se compraban por poco dinero, se acoplaban a las bicicletas y se vendían a buen precio. Cuando se acabaron los motores militares, Honda empezó a fabricarlos y las bicicletas equipadas con esos pequeños motores se hicieron muy populares.

En los primeros tiempos de la ocupación, el país padeció una gran escasez de alimentos. Muchas veces, los habitantes de las ciudades tenían que ir a los pueblos a comprar comida. Los ferrocarriles habían quedado destrozados y los pocos trenes que circulaban iban abarrotados de viajeros, que llegaban incluso a colgarse de la locomotora para hacer el viaje al campo. En aquellos días, fueron muchos los que murieron de hambre y casi todos sufrieron de desnutrición. En esas circunstancias, las bicicletas con motor de Honda resultaban muy prácticas, y muchos comerciantes y vendedores del mercado negro hacían el viaje hasta la fábrica con el dinero en la mano. Honda aprovechaba la ocasión para venderles también su mezcla especial de gasolina y aceite de trementina.

El año en que Honda fundó su compañía fue también la primera vez que volvía a celebrarse la fiesta del 1 de mayo desde 1935. El 19 de mayo, miles de personas hambrientas se reunieron frente al Palacio Imperial para pedir arroz. Uno de los carteles que llevaban era una feroz parodia de un mensaje del emperador: «Edicto imperial: La nación se ha salvado. Yo tengo todo lo que quiera para comer. ¡Ciudadanos, podéis morir de hambre!» Al año siguiente se organizó una huelga general en todo el país, que en el último minuto tuvo que ser desconvocada por orden del cuartel general norteamericano.

En esos primeros años de la posguerra, la sociedad japonesa estaba muy agitada. Aunque algunas de las medidas de las fuerzas de ocupación no gustaran a los japoneses, la mayoría de ellos había reaccionado favorablemente a los esfuerzos del general MacArthur por democratizar el país. MacArthur, por su parte, tenía algunas reservas respecto a Japón. En la declaración que hizo en el Congreso de los Estados Unidos en 1951, dijo que desde el punto de vista del desarrollo de la ciencia, el arte, la re-

ligión y la cultura, los países anglosajones habían alcanzado ya un nivel de madurez comparable a la edad de cuarenta y cinco años en el hombre, y que lo mismo podía decirse de los alemanes. Los japoneses, en cambio, estaban todavía en edad de ir a la escuela, y no habían pasado aún de los doce años. Esos comentarios causaron sorpresa y descontento entre un gran número de japoneses.

La cultura japonesa ha heredado un patrón que es completamente distinto del de Occidente. Como dice Hayao Kawai, profesor de la Universidad de Kyoto, la cultura japonesa es la de la «eterna juventud», lo que significa que los japoneses rara vez vacilan en importar culturas extranjeras.[6] Se dedican con entusiasmo a popularizar esas culturas entre ellos, las digieren perfectamente, y las hacen suyas. Pero ese entusiasmo se agota más pronto o más tarde, y la gente empieza a emocionarse con la idea de introducir otra nueva cultura. Eso se repite una y otra vez y es lo que permite a la cultura japonesa conservar su «eterna juventud». Robert J. Lifton, profesor de la Universidad de Yale, llama «estilo proteico» a esa peculiar característica sicológica del pueblo japonés.[7] Lo mismo que el dios Proteo en la mitología occidental, la cultura japonesa tiene la facultad de poder tomar diferentes formas, cambiando constantemente las ideas y las cosas que entusiasman al pueblo japonés.

Hace muchos siglos, Japón estaba entregado con ardor a importar la cultura china, y esa cultura se convirtió en la esencia espiritual del pueblo durante el período feudal. En los días de la restauración Meiji, los japoneses abandonaron algunas de las tradiciones del pasado, llevaron a cabo una revolución cultural y decidieron modernizarse. Japón repitió ese mismo proceso después de terminada la segunda guerra mundial, esta vez abandonando el militarismo como algo pasado de moda y adoptando la democracia norteamericana con sorprendente entusiasmo. Ahora ese entusiasmo se ha enfriado ya un poco, porque Japón ha alcanzado su objetivo de ponerse a la altura de Occidente.

En enero de 1946, con motivo de la primera celebración del Año Nuevo después de la guerra, el emperador Hiro-Hito publicó un edicto imperial en el que personalmente negaba su propia divinidad. Hasta ese momento, la divinidad del emperador había sido una cuestión de fe para los japoneses. Pero ahora podían renunciar a esa fe

con pocos escrúpulos morales o éticos, porque poseían una sicología de «estilo proteico». El profesor Otis Cary, un historiador de la Universidad Doshida, leyó el edicto imperial en un periódico editado en lengua inglesa, y tuvo sus dudas sobre la exactitud de la traducción.[8] Al compararla con el original japonés, descubrió que se había empleado la palabra *haiboku* («derrota»), en lugar de otro término más ambiguo como *shusen* («fin de las hostilidades»). Y otro detalle todavía más significativo era que en el edicto aparecía la palabra *kokumin* («pueblo») en vez de *shinmin* («súbditos»), que era la que se usaba siempre durante la guerra para indicar que los japoneses eran «súbditos» del emperador. Un cambio de actitud tan drástico sorprendió a muchos observadores que no conocían bien el país.

En aquellos días, Takeo Fujisawa iba con frecuencia a Tokyo, y solía darse una vuelta por las numerosas zonas en que florecía el mercado negro para hacerse una idea de cómo iban las cosas. Esperaba poder meterse en nuevos negocios. Fujisawa recordaba muchas veces el viejo dicho japonés «Todo está en constante mudanza», y creía que uno no podía tener éxito en los negocios sin responder a las corrientes de los tiempos. Vio que en Tokyo la economía giraba en torno al mercado negro, y que eran los jóvenes «duros» los que tenían en sus manos casi todos los negocios. Al ver esas escenas, Fujisawa llegó a la conclusión de que era demasiado pronto para volver a ese mundo.

En el verano de 1948, Fujisawa se encontró por casualidad con su viejo amigo Hiroshi Takeshima, cuando estaba en unos lavabos que había cerca del templo Yasukuni de Tokyo. Aunque era por la tarde, no se veía a ninguna otra persona y los dos amigos, entre aquellos restos de edificios quemados, se alegraban de haber tenido la suerte de no morir en la guerra. Takeshima le dijo a Fujisawa: «Tokyo no estará mucho tiempo así, hecho una ruina. Es seguro que no tardarán en reconstruirlo.» Takeshima insistió en que tenía que volver a la ciudad, y Fujisawa decidió seguir su consejo. Cuando llegó, la gente empezaba a recobrarse del tremendo disgusto de haber perdido la guerra, y una canción muy popular entonces, *Montañas azules*, parecía expresar la esperanza de todos en un futuro mejor, aunque estuviera muy lejano. Las fuerzas de ocupación estaban muy sorprendidas ante esa inesperada

vitalidad y Fujisawa creía que su decisión había sido acertada.

Durante la guerra, Takeshima le había hablado a Fujisawa de un inventor joven de Hamamatsu que se llamaba Soichiro Honda, y ese nombre, por lo que fuera, no se le había olvidado. Después de su encuentro en el verano de 1948, Takeshima le dijo que Honda estaba buscando a alguien que quisiera invertir dinero. Fujisawa, sin dudarlo un momento, contestó: «Yo lo haré.» Como era un hombre que siempre había querido hacer negocios por su cuenta, tuvo que pensar que su asociación con Honda podía dar mucho de sí.

Durante los seis años que Honda estuvo trabajando en Tokyo como aprendiz, Fujisawa había vivido cerca de allí, pero su primer encuentro fue en casa de Takeshima, en agosto de 1949. «Ya he estado buscando un financiero en Hamamatsu, pero todos los posibles inversores quieren recuperar su dinero muy pronto, y a mí eso no me gusta», dijo Honda, y Fujisawa contestó: «Yo no tengo el dinero ahora, pero encontraré lo que necesita para poner en marcha su tecnología.» Después de tener una pequeña conversación, los dos acordaron formar un equipo y trabajar juntos. Honda tenía cuarenta y dos años y Fujisawa treinta y ocho. Fujisawa le dijo también a Honda: «Voy a trabajar con usted como un hombre de negocios. Pero cuando nos separemos, no voy a salir perdiendo. Y no estoy hablando sólo de dinero. Lo que quiero decir es que cuando nos separemos, espero haber ganado un sentimiento de satisfacción y de haber conseguido algo.» En esa reunión, los dos debieron de rivalizar en pintar un cuadro grandioso y romántico del futuro, Honda en el aspecto tecnológico y Fujisawa en el financiero.

Honda recuerda muy bien ese día. «Para todo el mundo, aquél era el momento de hacer algo o morirse. En cuanto vi su cara, me gustó. Después de hablar un poco con él, pensé que era un tío estupendo, porque tenía una personalidad completamente diferente de la mía. Mientras hablábamos, descubrí que era un romántico. Era el tipo de hombre que, teniendo ideas elevadas, convertía los pensamientos en actos con sus propias manos. Tuve también la impresión de que era un hombre que, si no podía hacer algo él mismo, sabía muy bien cómo hacérselo hacer a los demás. Si hubiera sido un hombre que no hacía más que perseguir sueños, no me habría impresionado.»

Fujisawa, por su parte, dice: «Yo no tuve ninguna impresión especial. Lo único que hice fue pensar: "Éste es Soichiro Honda, con el que he decidido dedicarme a los negocios."» Después de asociarse, los dos se ponían muchas veces a hablar como un par de chiquillos y cuanto más hablaban, mayor era su excitación. A través de esos diálogos, Honda se enteraba de cuál era la idea que Fujisawa tenía de la vida y de lo que había aprendido en los libros, mientras que Fujisawa se daba cuenta de la personalidad dominante de Honda y de su entusiasmo por la tecnología.

Honda recuerda así esos primeros tiempos de su asociación: «Por ejemplo, suponiendo que la meta fuera alcanzar la cima del monte Fuji, tanto Fujisawa como yo teníamos la misma meta. Pero yo seguía una ruta y él seguía otra, porque tenía una filosofía y una personalidad diferentes. Si hubiéramos seguido la misma ruta, alguna tormenta inesperada podría haber acabado con nosotros, pero podíamos comunicarnos porque estábamos siguiendo rutas distintas. Fujisawa me decía: "Estoy en tal y tal sitio, y veo venir una tormenta. ¡Tenga cuidado!" Y yo entonces tenía cuidado. Había entre nosotros una comunicación franca y directa, aunque estuviéramos en distintos sitios y actuáramos de forma diferente. Pero los dos teníamos la misma meta de alcanzar la cima de la montaña.»

No hay duda de que esa impresión era mutua, y Fujisawa dice al recordar aquellos tiempos: «Yo no había conocido nunca a una persona tan extraordinaria como él. Ni había leído ninguna novela ni ninguna historia en que se hablara de un hombre así.» En Honda, Fujisawa parecía haber descubierto un gran potencial inexplotado dentro de sí mismo, y estaba a un mismo tiempo sorprendido y encantado.

Honda estaba entonces tratando de hacer una verdadera motocicleta, que corriera mucho más que una simple bicicleta con motor. En marzo de 1947 entró en la compañía Kiyoshi Kawashima (ahora presidente de Honda Motor), que acababa de graduarse en la Escuela de Tecnología de Hamamatsu. Honda estaba en su casa, sentado en el suelo sobre la alfombrilla de paja, y con un calentador sobre las piernas, cuando concedió a Kawashima su «entrevista presidencial». Después de hablar un poco con él, decidió que aquél era el hombre que necesitaba, quizá porque Kawashima era «endiabladamente rá-

pido» y quería diseñar un motor que tuviera un alto rendimiento.

El primer prototipo de moto se terminó en agosto de 1949. Para celebrarlo, se organizó una fiesta en la oficina, con todas las mesas arrinconadas en uno de los lados. El presidente Honda y sus veinte empleados tenían motivos para estar contentos, mientras bebían sake de fabricación casera y comían sardinas y pepinillos. A alguien se le ocurrió decir: «¡Es como un sueño!», y Honda exclamó: «¡Eso es! ¡Sueño!» La motocicleta se llamó desde entonces «Dream Tipo D»; tenía un motor de dos tiempos de 98 cc y una potencia máxima de tres CV.

En 1948, el Instituto de Investigación Técnica se había reorganizado con el nombre de «Honda Motor», y un año después fue cuando Takeo Fujisawa entró en la compañía como director administrativo. Desde el primer momento, le sorprendió la forma que tenía su socio de llevar el negocio. Honda pasaba la mayor parte del tiempo en la fábrica, enseñando tecnología a sus empleados e ingenieros, mientras que Fujisawa se ocupaba de las ventas y la administración. Honda se sentía más a gusto cuando tenía las manos llenas de grasa, pero no podía arreglárselas solo, y por eso tuvo que crear una sociedad anónima. Para él, la compañía no era nada más que un «edificio temporal». Para que la tecnología de Honda tuviera las máximas oportunidades de desarrollarse, Fujisawa hizo cuanto pudo por que ese «edificio temporal» fuese permanente.

Honda fabricaba dos tipos de motores, de 50 cc y de 98 cc. El de 50 cc lo acoplaba a una bicicleta antes de venderlo, pero el de 98 cc necesitaba una estructura más fuerte que la de una bicicleta, y esa parte la fabricaba una compañía llamada Kitagawa. Los distribuidores de Honda Motor hacían sus pedidos por separado a las dos compañías, y acoplaban el motor y la estructura antes de vender la motocicleta. Fujisawa descubrió un grave defecto en ese sistema de distribución.

Mientras Honda Motor estaba entregando cien motores al mes a sus distribuidores, Kitagawa reducía su producción a cincuenta u ochenta unidades. La consecuencia era que sobraban motores, y Honda tenía dificultades para cobrar. Los pagos de los distribuidores tendían a ir hacia el fabricante del chasis, y Honda Motor se encontraba así a merced de esa firma. Cuando Fujisawa se sor-

prendió de que los vendedores de Honda Motor no se dieran cuenta de esa reducción, la respuesta de Honda fue decir simplemente: «Ahora todo el mundo tiene dificultades», y luego trató de enseñar a Kitagawa a hacer mejores chasis de motocicletas. El asombro de Fujisawa fue ya total, porque eso era tanto como ayudar al enemigo.

Al empezar a fabricarse la Dream Tipo D, Fujisawa se propuso hacer de ella una pieza estratégica en la expansión de la compañía a Tokyo. Dijo a los distribuidores: «Si quieren vender la Dream, no les suministraremos sólo motores. Y si desean seguir haciendo negocio con Kitagawa, seguiremos vendiéndoles nuestros motores pero no la Dream.» Dicho de otra manera, si querían vender la Dream, tenían que convertirse en distribuidores exclusivos, rompiendo sus relaciones con el fabricante de chasis. Para los distribuidores de Honda Motor era una decisión muy difícil de tomar, porque las motos de Kitagawa, bonitas de forma y equipadas con motores Honda, eran más populares que la Dream. Hubo muchas discusiones, y algunos distribuidores llegaron incluso a amenazar a Fujisawa con cuchillos.

Esa medida tan drástica tuvo como consecuencia la pérdida de algunos distribuidores. Pero no se perdió todo a pesar de eso porque, al desaparecer algunos de ellos, se crearon territorios vacíos. Como la norma de la compañía era tener un solo distribuidor en cada territorio, Fujisawa trató de llenar esos huecos con nuevos vendedores de la Dream fieles a Honda Motor. El número de distribuidores, que hasta entonces había sido de unos veinte, subió poco a poco a treinta, y más tarde a cuarenta.

En Japón, las motos todavía se venden a través de distribuidores y comerciantes. Un distribuidor tiene la exclusiva en una determinada zona, y sólo vende directamente a comerciantes al por menor. Ese sistema se adoptó por ser pequeño el número de motos que se vendían en Japón, y porque cada comerciante sólo tenía clientes en una zona muy limitada y en una escala sumamente reducida. Eso hizo necesaria la existencia de un distribuidor que controlara y coordinara a esos pequeños comerciantes. El distribuidor no se limita a venderles motos, sino que tiene amplias listas de artículos para ellos, y se dedica también a otras actividades, como dar consejos sobre seguridad a los compradores y ayudarlos a sacar el permiso de conducir. Por eso, los distribuidores tienen una

gran influencia en el mercado de las motocicletas y pueden informar al fabricante sobre qué es lo que los compradores buscan en ese momento y qué nuevos modelos convendría construir. En ese sentido, el sistema de vender motos en Japón es completamente distinto del de los Estados Unidos, donde los fabricantes venden sus productos directamente a los detallistas, sin pasar por los distribuidores, porque las ventas se hacen en gran escala y los comerciantes disponen de dinero suficiente para poder operar solos.

En marzo de 1950 se abrió la oficina de ventas de Honda Motor en Tokyo, para servir de base a los distribuidores de esa zona. En el otoño de ese mismo año, la compañía compró en Tokyo una planta de máquinas de coser y la convirtió en una fábrica de motocicletas. Fue en esa nueva planta donde empezó la producción en gran escala de la Dream Tipo D. El problema más grave era que la popularidad de ese modelo estaba bastante por debajo de lo que se había esperado. Por otra parte, llegaban buenas noticias sobre el éxito del motor de 50 cc. En diciembre de 1950 Honda y Fujisawa invitaron a un extranjero a visitar la fábrica de Hamamatsu, y por la noche dieron una fiesta en su honor. Al día siguiente, se supo que durante la fiesta el invitado se había sentido mal por beber demasiado sake y que al vomitar en el retrete se le había caído la dentadura postiza. En aquellos tiempos, muy pocas casas en lugares como Hamamatsu tenían sistemas de desagüe modernos, y la dentadura cayó en un pozo negro. Honda, nada más saberlo, se ofreció a recuperarla. Se desnudó, y fue bajando despacio, hasta que sus manos tocaron algo duro. Salió triunfante con la dentadura, la metió en el agua para lavarla bien, y luego se dio un baño. Esa misma mañana organizó otra fiesta, con geishas y sake. Siempre con ganas de hacer el payaso, Honda se puso a bailar, con la dentadura en la boca, mientras el invitado y las geishas se reían a carcajadas.

Cuando se lo contaron a Fujisawa, la historia le produjo escalofríos. «¿Qué habría hecho yo en una situación como ésa? En primer lugar, todo el problema habría podido resolverse con dinero, sin tener que pasar tantos trabajos. Pero ese hombre no utiliza el dinero para estimular a los demás. Por si fuera poco, bailó también con la dentadura postiza en la boca para animar el ambiente. Y eso no fue todo. Demostró que la dentadura estaba bien lim-

pia. Yo no habría podido hacerlo. Me gana claramente.»

Recordando ese suceso, Honda dice: «Fue la manera de demostrar mi convencimiento de que el hombre que está a la cabeza de una organización tiene que hacer personalmente las cosas que más les molestaría hacer a los otros. No es necesario estar haciéndolo todo el tiempo; sólo debes hacerlo una vez, y ésa es la mejor manera de hacer que tus subordinados te sigan. El hombre que ocupa el puesto más alto tiene que estar siempre preparado para llevar a cabo lo que otros encuentran más repulsivo.»

Cuando se presentó la Dream en el mercado, muy pocas carreteras japonesas estaban pavimentadas. Como se decía entonces humorísticamente: «Japón no tiene carreteras, pero lo que sí hay son muchos planes para hacerlas.» Durante el invierno, los caminos cubiertos de nieve se convertían en un barrizal. Como la Tipo D sólo tenía una pequeña separación entre la rueda y el guardabarros, la tierra se acumulaba y secaba allí. Ése era su principal defecto y, al llegar el otoño, los distribuidores se despedían de Honda Motor diciendo, «Bueno, en primavera ya volveremos a vernos». En la primavera de 1951 cayó una nevada mucho más fuerte de lo normal, y el futuro de la Dream parecía tan triste y sombrío como los cielos japoneses.

La Dream Tipo D era una moto resistente. Se consideraba que las que tenían una estructura tubular eran más bonitas, pero su inconveniente era que se rompían con facilidad por los puntos donde llevaban las soldaduras. La Tipo D tenía un chasis prensado, con refuerzos en las partes que debían soportar mayor presión. Debido a su falta de popularidad, Fujisawa le pidió a Honda que hiciera una moto nueva. En aquellos días, los motores de cuatro tiempos con válvulas laterales eran muy corrientes, y Fujisawa le dijo a Honda: «Las otras motos hacen un ruido agradable, mientras que nuestros motores de dos tiempos producen un ruido molesto y penetrante. Por eso las nuestras no se venden.» Honda contestó simplemente: «Las suyas no son buenas», pero ya había pensado algo.

Una mañana, Honda fue a buscar a Fujisawa a su casa para llevarle a la fábrica. Aunque normalmente era muy hablador, ese día conducía en silencio. Al llegar a la fábrica de Tokyo, los dos fueron al estudio, donde encima de una mesa había un dibujo a lápiz de un motor. Honda pa-

recía fuera de sí mientras le explicaba el dibujo a Fujisawa, que no ha podido olvidar nunca la expresión de su cara en aquellos momentos. Junto a ellos estaba Kiyoshi Kawashima, el autor del dibujo. Era el motor Tipo E, de 146 cc, 4 tiempos, válvula (OHV), y una potencia de 5,5 CV. Era una innovación, porque tendrían que pasar diez años más para que esos motores se hicieran populares entre los fabricantes de motocicletas.

Las pruebas de la Dream Tipo E se hicieron el día 15 de julio de 1951 durante una tormenta de agua. Kawashima, que era el piloto de pruebas, tenía que subir desde Hamamatsu hasta la cima de las montañas Hakone. Honda y Fujisawa le seguían en un Buick conducido por Honda. La moto dejó muy atrás al coche, y pudo llegar arriba en tercera. «Es la primera vez en mi vida que me siento feliz de ir detrás de alguien», dijo Honda. Cuando llegaron a la cumbre del monte, que domina el lago Ashi, Kawashima ya estaba descansando. En aquella época, había pocas motos que pudieran subir unos montes como ésos sin dificultad; la Tipo E lo hizo sin ningún problema mecánico y a la velocidad media de 70 kilómetros por hora.

La fábrica de Tokyo empezó a producir la Tipo E en lugar de la D. Con el rápido éxito del nuevo modelo, la situación llegó a hacerse casi caótica. Cuando se presentó una solicitud para construir la planta de Tokyo, que tendría una producción de trescientas unidades al mes, los funcionarios del Ministerio de Industria y Comercio Internacional se extrañaron y preguntaron si pensaban realmente en producir tantas motos. Algunos incluso creían que Honda hacía subir las cifras para que le concedieran un cupo más alto de gasolina. Para disgusto de sus adversarios, la producción en la planta aumentó rápidamente, y más tarde llegó a alcanzar las novecientas unidades al mes.

Honda Motor no estaba entonces debidamente organizada ni tenía suficiente número de obreros. La compañía publicaba anuncios en los periódicos casi a diario, y cogía a casi todos los que se presentaban. Desde el primer día, los mandaban a la sala de montaje. Un obrero que llevara dos días allí, podía estar ya enseñando a los recién llegados. Como el número de empleados era de poco más de cien, Honda y Fujisawa conocían la habilidad y el carácter de cada uno de ellos. En aquellos días, podían dar órdenes directamente y saber que la «comunidad» de los empleados se encargaría de cumplirlas.

El propio Honda aparecía muchas veces en la sala, con una llave inglesa en la mano, y ayudaba a apretar tuercas. Un perno que hubiese sido asegurado por un obrero joven, admitía dos vueltas más cuando lo hacía el mismo Honda. «¡Grandísimo inútil! Así es como se supone que tienes que apretarlos», gritaba Honda, y le daba con la llave en la cabeza. Dar voces era su forma de enseñar a los chicos, y todo el mundo se ponía nervioso sólo de verle con una llave en la mano. Pero el sistema parece que daba resultado, y muchos empleados de Honda aprendieron a hacer motocicletas por ese método de «voces y gritos».

Honda Motor no tenía aún la maquinaria adecuada y debía comprar muchas piezas y componentes a otros fabricantes. Al aumentar rápidamente la producción, conseguir que se los suministraran se convirtió en un gran problema. La cabeza de Honda era un muestrario de dibujos para toda suerte de elementos. Cuando hacía falta, trasladaba el dibujo a un papel y mandaba a un chico con el encargo de que hicieran la pieza que fuese. Antes incluso de que el primer mensajero hubiese tenido tiempo de llegar, Honda llamaba a otro empleado y decía: «Ese primer dibujo no era bueno. Aquí hay uno nuevo. Di que hagan éste, no el otro.» Los proveedores, como es natural, se quedaban asombrados y si preguntaban a los mensajeros cuándo pensaba pagar Honda Motor, les decían: «El dinero es otra cuestión. Vendrá otra persona a hablar de eso con ustedes.»

A medida que las motos iban saliendo de la cadena de montaje, se probaban en la calle, delante de la fábrica. «Si eso lo hiciéramos ahora, nos denunciarían por exceso de ruido», dice Honda. El desarrollo de la Tipo E permitió a Honda Motor dar un gran salto en la segunda mitad de 1951. Fujisawa, entretanto, seguía ocupándose de la red de distribución. Un día, cuando estaba visitando a los distribuidores, uno de ellos le dijo: «Quiero algunas motos nuevas. Aquí está el dinero. Lléveselo.» Fujisawa contestó: «Mándemelo más tarde.» Después de haber vuelto a Tokyo, no recibió el dinero, y dejó de enviar motos al distribuidor. Cuando éste protestó, Fujisawa dijo simplemente que no se había recibido el dinero, y que por eso se habían suspendido los envíos. El distribuidor quedó aterrado, y fue corriendo a Tokyo con el dinero.

Fujisawa le dijo: «Ha estado guardándose el dinero

que habían depositado los clientes. ¿Quién se ha creído que es? Si quiere vender nuestras motocicletas, tiene que entregarme por adelantado el dinero que les cobra a los compradores.» Los otros distribuidores se enteraron en seguida de lo que había pasado y a partir de entonces Honda Motor pudo cobrar por adelantado el dinero de la Dream.

En la oficina de Tokyo, Fujisawa era prácticamente el único vendedor, y le quedaba poco tiempo para dedicarse a cobrar, pero con el éxito de la Tipo E, empezó a afluir el dinero de los distribuidores. Varios de ellos, que habían preferido trabajar con Kitawaga, decidieron entonces pasarse a la nueva moto. A medida que iba creciendo la red de distribuidores, la oficina de ventas de Tokyo empezó a ejercer un control cada vez mayor y a funcionar como oficina central de la empresa. Cuando una compañía pequeña crece tanto, no es raro que la dirección empiece a imitar a otras compañías más grandes, creando una organización burocrática más complicada y un sistema de ventas más rígido. Esas medidas suelen quitarle fuerza a la empresa para seguir creciendo. Por lo general, la compañía tiende a nombrar más jefes de sección o de departamento de los que son necesarios para llevar el negocio, porque su creador está contento con el éxito, y se pone a repartir títulos entre los empleados para darles más categoría social. Muchas compañías pequeñas están expuestas a tener que enfrentarse a una crisis así durante ese período de crecimiento. Pero no era ése el caso de Honda, un hombre que no parecía buscar resultados rápidos. Según Fujisawa: «Honda nunca hablaba de nada de eso. Lo que más le importaba era la tecnología. Y tenía un sueño grandioso. Era natural que no hubiésemos alcanzado ninguna meta, porque los dos habíamos arrancado de algo muy parecido a un sueño. Si se hubiera puesto a hablar de cualquier otra cosa, como de lo que íbamos a ganar al año siguiente, es probable que me hubiese llevado una desilusión, porque eso habría indicado que le preocupaban sus ingresos personales. Era un gran hombre, que interpretaba el papel principal en esta obra. Por eso, los que hacíamos papeles menos importantes teníamos que construir un gran teatro, una sociedad que fuera digna del primer actor.»

Un día se celebró una reunión de la junta de directores en casa de Fujisawa. Terminada la reunión, él y Honda se

pusieron a jugar una partida de *shogi* (ajedrez japonés). Uno de los miembros de la junta empezó a quejarse a Fujisawa, quien perdió la paciencia y empezó a dar tales voces que todos estaban asombrados. El único que no dio señal alguna de inquietarse fue Honda, que siguió moviendo sus piezas en el tablero como si no pasara nada.

«¡Qué persona tan agradable! —dice Fujisawa—. Siguió jugando la partida sentado enfrente de mí. No se inmutó lo más mínimo. Era como si estuviera diciéndome: "Usted puede gritar también cuanto quiera." Quizá fuera porque la partida no iba bien para él.»

El año 1950 señaló un cambio decisivo en la historia japonesa de la posguerra. En junio, las tropas de Corea del Norte, en un ataque por sorpresa perfectamente planeado, invadieron la República de Corea. Washington consideró que se trataba de una amenaza comunista al mundo libre, y puso en práctica su «política de contención» contra la Unión Soviética. Además de adoptar esa línea dura frente a Moscú, los Estados Unidos cambiaron toda su política hacia Japón. A partir de entonces, en lugar de verse privado de toda fuerza militar, Japón debía volver a formar parte de la comunidad internacional y convertirse en un elemento importante de la estrategia de defensa norteamericana en Extremo Oriente. En septiembre de 1950 el presidente Harry S. Truman dio orden de iniciar negociaciones para un tratado de paz y otro de seguridad con Japón. El primer ministro Shigeru Yoshida representó a Japón, y en septiembre de 1951 cuarenta y ocho países, además de Japón, firmaron el tratado. La Unión Soviética declinó firmar el tratado de paz, aunque estuvo presente en la conferencia. Al mismo tiempo, entre Japón y los Estados Unidos se firmó un tratado bilateral de seguridad. El tratado de paz entró en vigor en abril de 1952. Japón había recobrado su independencia, poniendo así fin al período de ocupación, aunque de acuerdo con las cláusulas del tratado debía seguir manteniendo bases militares estadounidenses en su territorio.

Muchos japoneses manifestaron su oposición a la firma de un tratado de paz que no incluía a la Unión Soviética, y a comprometerse en un tratado de seguridad con los Estados Unidos, por miedo a que el país se viera involucrado en una lucha por el poder. Una encuesta realizada por el *Asahi Shimbun*, uno de los primeros periódicos del país, poco después de que entrara en vigor el tratado

de paz, indicaba que casi la mitad de la población japonesa se oponía al tratado o no estaba de acuerdo con él.[9] La opinión pública estaba completamente dividida, y eso era causa de trastornos sociales y de inestabilidad política.

Fue también alrededor de esa época cuando la economía japonesa empezó a dar claras muestras de recuperación. La gente ya no se moría de hambre, pero su nivel de vida seguía siendo mucho más bajo que antes de la guerra. La renta per cápita era sólo un 10 % de la de los Estados Unidos. Escaseaban los bienes de consumo y los coches, aparatos eléctricos o simples utensilios de cocina usados por los norteamericanos parecían ser el símbolo de una envidiable civilización. En esas circunstancias, la respuesta de los japoneses fue trabajar aún más para reforzar la base industrial del país.

Los daños ocasionados por la guerra a la economía japonesa representaban el 25 % de la riqueza nacional, sin contar las pérdidas sufridas por las propiedades militares. Dicho de otra manera, todos los recursos acumulados por el país durante diez años, de 1935 a 1945, se habían perdido. Después de la guerra, a pesar de las dificultades y trabas impuestas por las fuerzas de ocupación, el gobierno dio prioridad a la reconstrucción de las instalaciones industriales, con lo que se esperaba poder aumentar el nivel de vida.

En febrero de 1946 el gobierno congeló todos los ahorros individuales e impuso severas restricciones sobre el gasto personal. La vida se hizo aún más dura, pero los japoneses siguieron luchando. Al mismo tiempo, el gobierno adoptó el sistema de prioridad de producción, por el que toda la economía estaba estrechamente controlada y se concedía prioridad absoluta a la producción de dos materiales básicos, el carbón y el acero, como catalizador de toda la economía. En 1947 se creó el Reconstruction Financing Bank. Japón se enfrentaba a una escasez aguda de capital, y el nuevo banco tampoco tenía fondos suficientes. Lo que hacía era emitir bonos, que compraba el Banco de Japón, para poder hacer grandes préstamos para la producción de carbón y de acero. Lo que hacía el Banco de Japón era simplemente imprimir billetes para prestar dinero a la industria, y eso, naturalmente, hizo que se disparara la inflación. Era una inflación transferida, por la que los ingresos de la gente se desviaban para

financiar los medios de producción. Además del carbón y el acero, el banco facilitaba también fondos para otras industrias, como fertilizantes químicos, energía eléctrica, barcos y textiles.

Esa situación terminó con la llegada de Joseph M. Dodge, presidente del Banco de Detroit, como asesor económico y financiero del cuartel general. El 7 de marzo de 1949 publicó la «Dodge Line», en la que decía que la economía japonesa estaba andando apoyada en dos zancos de bambú, la ayuda estadounidense y los subsidios nacionales, y que, si los zancos se alargaban demasiado, la economía se vendría abajo y se haría pedazos. La «Dodge Line» se proponía estabilizar la economía japonesa, equilibrar el presupuesto, reducir los subsidios y la paridad de precios, suspender los préstamos del Banco de Reconstrucción y fijar una tasa de cambio de 360 yen por dólar. En aquellos tiempos, el gobierno estaba pagando subsidios para compensar las diferencias de precios del carbón, los fertilizantes y el acero. Por otra parte, las tasas de cambio para diferentes artículos se habían fijado por separado, lo que constituía un subsidio «invisible». Con la «Dodge Line» empezó a bajar rápidamente la inflación y gracias al éxito del sistema de prioridad la producción de la minería y de las industrias manufactureras aumentó a más del doble en tres años.

En mayo de 1949 una misión, encabezada por el economista estadounidense Carl S. Shoup, llegó al Japón para estudiar el sistema de impuestos. En septiembre, Shoup presentó un informe en el que recomendaba un nuevo sistema como medio para complementar la «Dodge Line». El resultado fue un sistema centrado en los impuestos directos, que todavía forma la base del actual sistema de impuestos japonés. En 1949 la economía japonesa había conseguido afianzarse y, al estallar la guerra de Corea un año después, conoció un gran auge que le permitió superar la «deflación Dodge» y entrar en una nueva era de expansión.

La política económica de la posguerra se centró en el fomento de la industria pesada y la química, y en la promoción del comercio. Lo que se pretendía era crear una sociedad industrial capaz de competir internacionalmente, reforzando unas industrias que antes de la guerra tenían muy poca importancia, y aumentar las exportaciones y la entrada de divisas, para poder comprar las ma-

terias primas y los alimentos que necesitaban cien millones de personas, obligadas a vivir en un país pequeño, con muy pocos recursos naturales propios. Esa política básica consiguió su objetivo original, y empezó luego a cambiar en los años setenta.

La base para llevar a cabo esa política se remonta a la abolición de una economía controlada bajo el sistema de prioridad de producción. La industria del carbón, que en los años inmediatos a la posguerra estaba bajo el control directo del gobierno, volvió a la empresa privada. La producción de energía eléctrica, que había estado en manos del gobierno antes de la guerra, se reorganizó para convertirse en lo que es ahora, con el país dividido en nueve regiones, cada una de ellas con una compañía eléctrica que, como empresa privada, se ocupa de generar y distribuir la electricidad.

Especialmente notable es la industria del acero japonesa. Yahata de Hierro y Acero, que se creó como una empresa estatal, se convirtió luego en semiprivada al recibir capital privado, y cambió su nombre por el de Nippon Steel.

Después de la guerra, se transformó en empresa privada y se dividió en dos compañías, Yahata de Hierro y Acero, y Fuji de Hierro y Acero, que volvieron a fusionarse en 1970, con el nombre de Nippon Steel. Esa división dio nueva fuerza a la competencia entre los fabricantes de acero. Durante la segunda guerra mundial, el récord en la producción de acero en Japón no llegó a los 8 millones de toneladas en 1943, mientras que la de los Estados Unidos era de 80 millones de toneladas. Los industriales japoneses creían que esa diferencia había sido la causa de que su país perdiera la guerra, y que el aumento de la producción de acero era indispensable para el desarrollo económico de la nación. Yataro Nishiyama, presidente de Aceros Kawasaki, que era todavía un fabricante en pequeña escala, poco después de terminar la guerra, presentó un proyecto para construir un gran complejo cerca de la costa, en Chiba, al este de Tokyo. El proyecto no se empezó hasta 1951, debido a la fuerte oposición del Banco de Japón, que no contaba con fondos suficientes. Sin embargo, ese plan de construir una planta gigantesca junto al mar, que permitía utilizar barcos y reducir los gastos de transporte de materiales, se ha convertido en la base de la gran fuerza competitiva que tiene ahora la industria del acero japonesa.

Aunque la libre competencia entre las empresas fuera una consecuencia directa de la «Dodge Line», era también algo que deseaban conseguir los industriales japoneses, que ya habían tenido la amarga experiencia de una economía controlada durante la guerra. Por eso, Japón siguió un camino distinto al de Francia, que nacionalizó los bancos nada más terminar la contienda, o del de Gran Bretaña, que hizo lo mismo con la industria del carbón. El camino japonés estaba también de acuerdo con la política económica tradicional seguida durante la era Meiji.

En esa época, el gobierno concedía incentivos a la industria para que pudiera modernizarse, porque la nación entera estaba entonces subdesarrollada. A principios de ese período, el gobierno Meiji construyó en la prefectura de Gunma la gran fábrica textil de Tomioka, e hizo de ella una instalación modelo al importar máquinas de Francia. Más tarde, el gobierno vendió las instalaciones al sector privado. La fábrica textil Tomioka, y las minas de carbón Miiki (consideradas las mejores del Japón), se vendieron a la *zaibatsu* Mitsui, mientras que la *zaibatsu* Mitsubishi se hacía cargo de los Astilleros de Nagasaki. Milton Friedman, premio Nobel de economía y profesor de la Universidad de Chicago, afirma que la importancia dada al sector privado por el gobierno Meiji fue una de las cosas que más contribuyeron a la modernización del Japón. Desde otro punto de vista, eso significaba que las *zaibatsu* habían alcanzado el grado de madurez necesario para hacerse cargo de las industrias nacionalizadas.

La división entre capital y dirección de empresa era una característica única de las *zaibatsu* japonesas. En ese sentido, la *zaibatsu* Mitsubishi era una excepción, pues las familias Iwasaki, que la dirigían, tenían una gran habilidad y experiencia comercial, heredadas de sus antepasados, que habían sido marinos mercantes a fines del período del shogunato Tokugawa. Los propietarios de las otras *zaibatsu*, como Mitsui y Sumitomo, que se habían creado en el siglo XVII, tenían poca habilidad en ese terreno, y evitaban, además, ocuparse de esos asuntos. La «constitución» de la familia Sumitomo estipula que el cabeza de familia no debe intervenir directamente en ningún negocio. Los propietarios contrataban administradores recomendados por personas influyentes, y no los despedían nunca. Cualquier disputa entre el propietario y el administrador tenía que resolverse con la mediación de

quien había recomendado al administrador. Ése era el sistema por el que las *zaibatsu* reclutaban ejecutivos capaces.

Después de la segunda guerra mundial, se desmantelaron las *zaibatsu*, y el cuartel general organizó una purga de sus administradores por haber colaborado con el ejército. La consecuencia fue que una serie de hombres jóvenes, sin experiencia, pero con muchas ideas nuevas, ocuparon de repente los principales puestos, y adoptaron un sistema de administración colectiva. Era el que mejor se adaptaba a la sociedad japonesa y dio a la empresa privada un alto grado de vitalidad.

En abril de 1951 el gobierno creó el Banco Japonés de Desarrollo, con el propósito de apoyar y proteger las industrias básicas, y nombró presidente a Ataru Kobayashi. Kobayashi, que era ya un importante hombre de negocios antes de la guerra, siempre había evitado la publicidad y era una figura más bien misteriosa, incluso en los círculos gubernamentales y financieros. A pesar de eso, el primer ministro Yoshida reconoció sus grandes cualidades, y la colaboración entre esos dos hombres fue decisiva para determinar la dirección que iba a seguir el país después de la guerra.

Yoshida, que había pertenecido a la carrera diplomática, comprendía la importancia vital de las relaciones de Japón con los Estados Unidos. Convencido de que esos dos países no debían mantener nunca una guerra, sufrió varias persecuciones por sus ideas liberales. En 1946 fue nombrado primer ministro, en reconocimiento a la lucha que había mantenido por defender sus ideales políticos. Salvo durante un corto período de tiempo, entre 1947 y 1948, Yoshida permaneció en el cargo hasta 1954. Su permanencia al frente del país durante tanto tiempo, le permitió consolidar el marco político, social y económico de la nación. Al mismo tiempo, su administración hizo posible que los burócratas dejaran oír su voz en la política del gobierno, un sistema que todavía se mantiene.

Al contrario de lo que creían los empresarios jóvenes, que insistían en un capitalismo modificado, Kobayashi estaba convencido de que la acumulación de capital era el primer paso para crear una nación fuerte e independiente. Como presidente del Banco Japonés de Desarrollo, Kobayashi se encontraba en una posición única para servir de «puente» entre el gobierno y los industriales y hacer

posible el desarrollo económico. En ese sentido, su nombramiento como presidente del banco recién creado fue un acontecimiento de suma importancia para el mundo de los negocios.

El Banco de Desarrollo era una especie de oleoducto que suministraba dinero del gobierno y capital extranjero a determinadas industrias. Al principio, esos fondos del gobierno eran una versión nacional de la ayuda prestada por los Estados Unidos, y puede decirse que Japón utilizó eficazmente esa ayuda para fortalecer su base industrial. El Banco de Desarrollo concedía créditos a largo plazo para gastos en instalaciones industriales, cosa que los bancos mercantiles se resistían a hacer. Debido a que la situación de los demás bancos era todavía precaria, el presidente del Banco de Desarrollo era un personaje muy poderoso. Para reforzar el núcleo de la economía japonesa, el banco canalizaba la mayor parte de sus fondos hacia industrias básicas, como la del acero, la producción de energía y el transporte marítimo. Como consecuencia de ello, la Federación de Organizaciones Económicas (Keidanren) se convirtió en una agrupación de dirigentes de las industrias clave, guiadas y protegidas por el gobierno y la burocracia.

Los bancos mercantiles estaban escasos de fondos y tenían que confiar en los préstamos que les concedía el Banco de Japón. Algunos de esos bancos pedían sumas que superaban el valor de sus depósitos. Muchos de ellos se salieron también de sus funciones tradicionales, y empezaron a hacer préstamos a largo plazo para medios de producción. Aunque según las normas bancarias occidentales ese sistema podría parecer poco seguro, era la única manera que tenía Japón de obtener dinero para el desarrollo industrial. El Banco de Japón vigilaba de cerca los préstamos de los bancos mercantiles y los animaba a dedicar más dinero a las industrias básicas que a las que producían bienes de consumo. El sistema demostró ser un éxito, y los «préstamos excesivos» desaparecieron al aumentar el desarrollo económico, pero a consecuencia de esa política, el endeudamiento de las industrias japonesas con los bancos es todavía muy fuerte.

En cambio, otras industrias, como la del automóvil o las de aparatos domésticos, no gozaban del favor de los dirigentes financieros. Se consideraban simplemente parte del mercado interior de bienes de consumo, y de escasa

importancia en el restablecimiento de una economía japonesa fuerte. Las compañías que trabajaban en esos sectores tenían que enfrentarse a una terrible competencia, y sólo pudieron sobrevivir las que contaban con infraestructuras bien desarrolladas.

En el otoño de 1952, Honda Motor estaba comercializando con éxito la motocicleta Tipo E, pero necesitaba todo el capital que pudiera conseguir. La compañía pidió a un banco un préstamo a largo plazo de cinco millones de yen, hipotecando todas sus instalaciones, incluida la fábrica de Tokyo. Honda y Fujisawa decidieron «tratar a los banqueros lo mejor posible», y esa noche organizaron una fiesta. Cuando los dos estaban bastante bebidos, improvisaron una representación. Honda, en sus tiempos alegres de juventud, había aprendido historias, canciones y bailes de sus amigas geishas, y Fujisawa, gran aficionado a la música clásica, conocía también la música tradicional *tokiwazu*. Según todos los testimonios, el espectáculo que montaron entre los dos fue divertidísimo, y los banqueros y las geishas se rieron mucho con los diálogos, chistes e historias eróticas.

Al día siguiente, Fujisawa fue al banco, convencido de que le concederían el préstamo. Sin embargo, los banqueros le dijeron que iba a ser muy difícil pensar en prestarles una cantidad tan importante, «porque no podemos fiarnos de una compañía dirigida por un par de payasos». Fujisawa sólo consiguió dos millones de yen. Cuando se supo que a un competidor de Honda Motor le habían prestado cinco millones de yen, Honda y Fujisawa se echaron a reír, y llegaron a la conclusión de que «se les había ido la mano haciendo el payaso». A principios de los años cincuenta, había en Japón más de doscientos fabricantes de motocicletas. Casi todos ellos se arruinaron, por no haber sido capaces de construir nuevos tipos de motores. Más adelante, la Honda Tipo E desbancó a los otros modelos, y ahora sólo hay cuatro compañías dedicadas a la fabricación de motos en Japón. El mismo banco que no quiso prestar más que dos millones de yen, concedería a Honda Motor un préstamo de cien millones de yen cinco años más tarde.

No había duda de que Honda y Fujisawa no podían contar con los bancos, y lo más que podían esperar de los accionistas en términos de aumentar su capital eran diez millones de yen. Honda Motor no podía ofrecer sus accio-

nes, porque eran propiedad de un grupo muy pequeño, incluidos los fundadores y los otros directores de la compañía, y no se cotizaban en la Bolsa. En noviembre de 1952, Honda Motor aumentó su capital en nueve millones de yen hasta un total de quince millones. Para Fujisawa fue un calvario reunir los fondos necesarios. Honda Motor estaba fabricando entonces un pequeño número de motores de 50 cc, que se acoplaban a las bicicletas. Los motores se enviaban dentro de un embalaje de paja, pero el efecto era bastante feo, porque el carburador y el tubo de escape sobresalían del envoltorio. La señora Fujisawa le dijo a Honda: «Es tan feo, que me hace pensar en un pollo al que se le salen las tripas. ¿No puede hacer algo para mejorarlo?» «Pero, señora —contestó Honda—, es una máquina, y yo creo que no está mal.» «Pues a mí no me gusta», respondió ella. Fujisawa, que había oído esa conversación, pensó en la manera de remediarlo, y decidió hacer unos motores más pequeños y embalarlos en cajas de cartón, lo que entonces era una novedad. Honda, inmediatamente se puso a trabajar en el diseño de ese motor de tamaño más reducido.

A Honda siempre le había atraído todo lo que fuera nuevo. Cuando estaba en tercero o cuarto grado, su madre le dio una faja nueva para que se la pusiera con el kimono el día del cumpleaños del emperador. Pero en la escuela sus compañeros empezaron a reírse de él, y a decir: «¡Anda, lleva una faja de niña!»

«Todavía lo recuerdo —dice Honda—. Estaba furioso, porque no comprendía por qué tenía que haber distintos colores para los hombres y para las mujeres.» Incluso después de la guerra, estaba considerado como un tipo raro, porque solía llevar camisas de colores chillones, en vez de camisa blanca y traje oscuro como los demás. «Yo creo que mientras no fastidies o molestes a otras personas, tendrías que poder llevar ropas del color que quisieras. Esa manera de pensar es importante para los inventores y los artistas. A menos que tengan el valor y la determinación de romper con las ideas establecidas, no se puede esperar hacer un buen trabajo.»

Honda pensaba constantemente en el diseño. Si se le ocurría una buena idea cuando estaba en la cama, se levantaba a tomar notas por intempestiva que fuera la hora. Y si el vendedor ambulante de tallarines le distraía con su trompeta, decía a su mujer que bajara a comprarle

todos los que llevase para que no le molestara con su pregón.

De todas esas luchas y sueños, lo que salió fue la Cub Tipo F. El prototipo se terminó en marzo de 1952. Ese modelo era de 50 cc, igual que el primitivo modelo Tipo A, pero su potencia se había aumentado de 0,5 a 1,2 CV. Acoplado a una bicicleta, el Tipo F daba buen resultado, y su diseño para aquellos tiempos era original, con la caja roja y el depósito blanco. Fujisawa no perdió tiempo en enviar cartas a todos los vendedores de bicicletas del Japón: «Después de la guerra ruso-japonesa, cuando nadie en nuestro país sabía nada de bicicletas, ni siquiera cómo arreglar un pinchazo, sus antepasados tuvieron el valor de dedicarse a vender bicicletas de importación. Y su valor es el origen de la prosperidad que disfrutan ustedes hoy. Pero en este período de posguerra, sus clientes están suspirando por vehículos con motor. Honda Motor acaba de crear esos motores. Si están interesados en nuestros productos, esperamos tener noticias suyas.»

En aquellos tiempos, había menos de cuatrocientos distribuidores de motocicletas en Japón, y los distintos fabricantes rivalizaban por tenerlos a su favor. Lo que llamó la atención de Fujisawa fueron las 55 000 tiendas de bicicletas repartidas por todo el país. La gente estaba empezando a buscar algo nuevo, y la carta de Fujisawa se lo ofrecía. Esperaba la respuesta inquieto e ilusionado al mismo tiempo. Pero no tuvo que esperar mucho, y lo que llegó fue una verdadera inundación de 30 000 cartas. La compañía puedo establecer una red de distribución de unos 13 000 agentes casi de la noche a la mañana. Eso era una revolución en el comercio de los vehículos de dos ruedas.

El motor nuevo se terminó en marzo, y en abril el dinero de los comerciantes de bicicletas estaba llegando ya al banco en forma de pagos adelantados. Eso no dejaba de ser un riesgo porque, aunque Honda Motor gozaba de la confianza de sus vendedores desde los tiempos de la Dream, la producción en gran escala del modelo Cub no había empezado. En la fábrica de Hamamatsu se hicieron todos los esfuerzos posibles por aumentar la producción, y en junio Honda Motor pudo hacer una entrega inicial de 1 500 unidades. La Cub fue un éxito inmediato. Algunos de los comerciantes llegaban a Honda Motor con grandes sumas de dinero —dos o tres millones de yen— pretendiendo comprar todas las existencias.

La Cub abrió un mercado nuevo entre grupos de ingresos modestos, y era un buen negocio, pero lo que Fujisawa quería realmente era tener redes separadas para los distintos modelos, porque los distribuidores vendían al por mayor cualquier tipo de motocicleta fabricado por una compañía. Si a un comerciante establecido le entregaban un producto nuevo, el fabricante no podía esperar recibir dinero por adelantado, porque lo primero que tenía que hacer el vendedor era deshacerse de los modelos anteriores. Eso llevó a Fujisawa a pensar en montar una red para cada modelo, una idea completamente nueva entonces. No fue hasta mucho más tarde cuando los grandes fabricantes de automóviles, como Toyota y Nissan, decidieron también establecer redes separadas para los distintos productos. Fujisawa estaba intentando establecer muchos pequeños conductos hasta los clientes a través de los distribuidores. Pero algunnos de los más poderosos distribuidores de la Dream Tipo E se unieron y pidieron poder distribuir también la Cub. Eso dio lugar a un enfrentamiento entre ellos y Fujisawa.

La fabricación de la Dream se trasladó de la planta de Tokyo a la de Shirako, situada en lo que es ahora la ciudad de Wako, en la prefectura de Saitama. La planta había sido abandonada cuando la compró Honda Motor en marzo de 1952, pero se remodeló rápidamente y en mayo de ese mismo año ya estaba funcionando. La nueva planta era diez veces más grande que la factoría de Tokyo, y el volumen de producción de la Tipo E aumentó espectacularmente. La vieja planta de Tokyo se destinó a escuela de entrenamiento de vendedores, y eso sirvió para que los conocimientos sobre motocicletas se popularizaran por todo Japón.

Después de montar redes separadas para los distintos modelos, Fujisawa decidió comprar fábricas pequeñas y anticuadas, y convertirlas en plantas modernas. Él creía que construyendo factoría nuevas y sacando nuevos modelos, las redes de distribución de todos ellos se reforzarían y eso traería un rápido crecimiento de la compañía. Fujisawa no ponía en duda que la tecnología de Honda estaría a la altura de las circunstancias, y en 1953 la compañía compró un terreno de 100 000 metros cuadrados, diez veces más grande que el de la fábrica de Shirako, en la ciudad de Yamato (ahora Wako), y empezó a construir la planta. En diciembre de ese mismo año, Honda Motor

compró 66 000 metros cuadrados de terrenos propiedad del gobierno en la ciudad de Hamamatsu, y empezó la construcción de la planta de Aoi.

Las fábricas japonesas estaban entonces reviviendo, pero sus instalaciones se habían quedado anticuadas. Honda Motor decidió importar de los países occidentales la maquinaria más moderna. En noviembre de 1952, Honda fue a los Estados Unidos con el doble propósito de ver la industria norteamericana y comprar máquinas y herramientas. Las máquinas empezaron a llegar a Japón en el verano siguiente y se instalaron en las plantas de Yamato, Shirako y Aoi. El precio de esas importaciones ascendió a 450 millones de yen. Entre la primavera de 1952 y la de 1954, para construir las tres plantas e importar maquinaria, Honda Motor gastó una suma equivalente a un millón y medio de yen antes de la depreciación. Como consecuencia de ello, el aumento neto en el activo de Honda después de la depreciación, fue ligeramente superior a mil millones de yen. Para poder darse cuenta de lo que significa esa cifra habría que hacer una comparación con firmas como Toyota y Nissan. Según el informe oficial sobre valores de Toyota Motor Company, el aumento neto de su activo entre septiembre de 1951 y noviembre de 1953 fue de menos de mil millones de yen después de la depreciación. La cantidad correspondiente a Nissan Motor Company entre septiembre de 1951 y septiembre de 1953 fue algo más de trescientos millones de yen. Esas cifras indican que, para un fabricante de motocicletas como Honda Motor, gastar una cantidad tan grande en el mismo período de tiempo era algo que no tenía precedente. Una fábrica de automóviles necesita, como es natural, unas inversiones mucho mayores que otra de motocicletas. Honda Motor aparecía ya como una compañía con instalaciones modernas mucho antes de que Toyota y Nissan se lanzaran a un programa de inversiones en gran escala.

¿De dónde salía el dinero que permitía a una firma pequeña como Honda Motor hacer inversiones que excedían a las de Toyota y Nissan, dos compañías con una historia mucho más larga? El secreto estaba en la singular estrategia de Fujisawa de crear redes de comercialización separadas para los distintos modelos. Al principio, la Dream se vendía a los distribuidores con pagos en efectivo por adelantado, pero luego se adoptó el sistema de

consignaciones. Honda Motor recibía pagarés, que se depositaban en el Banco Mitsubishi. Para la Cub, se mantuvo el sistema de pago por adelantado. La Benly era una moto de alto rendimiennto, que se puso a la venta en agosto de 1953, y la Juno fue la primera *scooter* del mundo que utilizaba resina de poliéster. Presentada en enero de 1954, su diseño y rendimiento eran completamente revolucionarios. Los que quisieran ser distribuidores exclusivos de la Juno, tenían que hacer un depósito de garantía, a veces de hasta diez millones de yen. Era a través de esos cuatro conductos como llegaba a Honda Motor el dinero para cubrir los gastos de capital.

En 1954, Fujisawa aspiraba a un volumen de operaciones de mil millones de yen, comparable al de Nissan y Toyota en aquel momento. «Si las ventas crecen muy de prisa, podremos cobrar el dinero rápidamente. Y si utilizamos pagarés para pagar lo que compramos, tendremos capital operativo al menos sobre una base temporal y mejoraremos nuestra situación. Suponiendo que vendamos por valor de mil millones de yen al mes y que nuestro pago se retrase cinco meses, nuestros ingresos durante ese tiempo ascenderían a cinco millones de yen. Y suponiendo que se necesiten 1,4 meses para reunir dinero para nuestras ventas, las cantidades por cobrar serían mil cuatrocientos millones de yen. Si descontamos ochocientos millones de yen de gastos, el saldo será aproximadamente dos mil ochocientos millones de yen. Aunque gastemos mil quinientos millones, el riesgo no será grande y estaremos perfectamente.» La verdad es que en la segunda mitad de 1952, cuando la producción de la Cub aumentaba rápidamente, la situación de Honda Motor era tan buena que siempre tenía doscientos o trescientos millones de yen depositados en la sucursal Kyobashi del Banco Mitsubishi. Honda Motor empezó a utilizar los servicios de la sucursal cuando se trasladó a Tokyo en 1950. La compañía nunca había pedido créditos al banco, y a veces depositaba grandes cantidades de dinero. En 1953, el Banco Mitsubishi invitó a Honda y a Fujisawa a una comida en su oficina central, diciendo que querían hablar con ellos. Fujisawa fue vestido con traje, pero Honda llevó una chaqueta y gorra de visera, lo que dejó asombrados a los ejecutivos de tan prestigiosa institución financiera. Les hicieron pasar a una magnífica sala de estilo victoriano y, en representación del banco, estaban allí el vicepresiden-

te Mitsuo Ogasawara, el director ejecutivo Fukuzo Kawahara (que más tarde entraría en Honda Motor y es ahora asesor especial de la compañía), y el director general de la sucursal Kyobashi, Koichi Kataoka.

Durante la comida, Honda y Fujisawa montaron su número habitual, pero esta vez sin pasarse de tono en las bromas. Los banqueros se rieron mucho, pero hicieron también preguntas serias. En lo referente a motores, Honda y Fujisawa parecían tener todas las respuestas adecuadas, y su entusiasmo causó más impresión en los banqueros que su sentido del humor. Uno de ellos dijo: «Creo que han puesto en marcha un gran negocio. Supongo que, naturalmente, más adelante dejarán la compañía a sus hijos.» Los dos contestaron: «No hemos pensado en hacer algo semejante.» Esa respuesta impresionó mucho a los banqueros, y fue esencial para que Honda Motor pudiera contar con la confianza del banco.

Desde los primeros momentos, Honda y Fujisawa habían dicho a los empleados que Honda Motor no pertenecía a la familia Honda. «Eso es algo completamente natural, puesto que Honda Motor es una sociedad anónima y está operando con el dinero de los accionistas. Si la compañía perteneciera a la familia Honda o a la familia Fujisawa, ¿a quién iba a interesarle trabajar para ella?», decía Honda. Esa manera de pensar era muy bien acogida por los empleados y, aunque tanto Honda como Fujisawa dieran voces y los obligaran a hacer cosas que parecían imposibles, trabajaban con gusto por la prosperidad de su propia organización, no por la de las familias de los fundadores. Honda y Fujisawa tenían las mismas ideas sobre la forma de administrar la empresa, y eran completamente contrarios a un sistema de gerencia hereditaria. Eso bastaba para eliminar cualquier sospecha de que los dos trabajaban únicamente por el bien de sus familias. Debido al alto nivel intelectual de los empleados y al gran sentido de igualdad que existe en las empresas japonesas, excluir la idea de que es posible llegar a los puestos más altos debilitaría y quitaría vitalidad al conjunto. Una de las claves para mantener el espíritu emprendedor de una compañía es hacer que cada uno de sus empleados sepa que, si tiene capacidad para ello, puede llegar a ser presidente de la compañía. En ese sentido, Honda Motor desde el principio se decidió por la vitalidad y el espíritu joven.

VENTAS Y BENEFICIOS
(en millones de yen)

	mar. 50 a feb. 51	mar. 51 a feb. 52	mar. 52 a feb. 53	mar. 53 a feb. 54
Ventas netas	82	330	2 438	7 729
Beneficios ordinarios	4	13	100	514

El sueño de Fujisawa de llegar a unas ventas mensuales que totalizaran mil millones de yen se estaba haciendo realidad. Durante el año que terminó en febrero de 1952, las ventas netas ascendieron a 330 millones de yen, aumentaron a 2 438 millones de yen al año siguiente, y a 7 729 millones de yen el año que terminó en febrero de 1954. En enero de 1954, empezaron a cotizarse las acciones de Honda Motor, que se convirtió así en una auténtica empresa moderna.

Cuando conoció a Honda, Fujisawa prometió que buscaría el dinero para financiar su tecnología. Y ahora estaba totalmente satisfecho: el sueño se había hecho realidad. Lo que él no sabía entonces era que una grave crisis estaba a punto de acabar con la compañía, una crisis que iba a dejar a Honda Motor al borde de la bancarrota.

4. *Llega el sindicato...*

A fines de mayo del año 1953, dirigentes de la planta de Shirako se reunieron en un local cercano para formar un sindicato; a la reunión asistieron también miembros de otras organizaciones laborales. Las discusiones fueron acaloradas; algunos eran partidarios de actuar inmediatamente, pues decían que si la dirección descubría lo que estaban haciendo, los despedirían a todos. Otros aconsejaban actuar con más prudencia. A última hora de la noche, decidieron por fin hacer algo en seguida. Al día siguiente se celebró una votación entre todos los empleados, y el 27 de junio una asamblea general para establecer el sindicato. Muchos simpatizantes ajenos a la compañía se reunieron cerca de la fábrica, agitando banderas rojas, pero los trabajadores de Honda Motor les pidieron que se mantuvieran a distancia. Fujisawa fue invitado a asistir a la reunión inaugural del nuevo sindicato, en la que dijo a los obreros: «Yo voy a trabajar mucho, y espero que ustedes trabajen también mucho. Avancemos, siguiendo nuestro propio criterio.»

Hasta ese momento, Soichiro Honda no se había preocupado nunca de problemas laborales y no tenía experiencia alguna en tratar con los sindicatos, por lo que al principio el asunto fue para él una sorpresa poco agradable. Fujisawa tuvo que preguntar a los que estaban mejor informados: «¿Qué es un sindicato?» Recuerda que después de hablar con ellos, «comprendí que es mejor tener un sindicato. Esencialmente, sin embargo, la relación entre la compañía y el sindicato es una relación de enfrentamiento. Son dos cosas que no pueden ir unidas. Al mismo tiempo, tenemos que comprender también que el en-

frentamiento puede tomar muchas formas diferentes. Entonces llegué a la conclusión de que en Honda Motor lo más importante para la compañía es acercarse tanto como sea posible a los trabajadores, y crear así una relación humana de confianza mutua».

El movimiento laboral empezó en Japón al afianzarse el capitalismo después de la guerra chino-japonesa de 1894-1895. Hubo muchos conflictos laborales durante la guerra ruso-japonesa de 1904-1905, la primera gran guerra, y también durante las recesiones que siguieron a esas contiendas. Los sindicatos no estaban protegidos por la ley, y el gobierno reprimió con dureza varios de los movimientos laborales.

A partir de 1938, cada fábrica o compañía empezó a tener una *Sangyo Hokoku-kai* (Organización Laboral Patriótica, abreviada como *Sanpo*) patrocinada por el gobierno. En noviembre de 1940, se formó una federación nacional de *Sanpo* bajo la bandera de la Organización Laboral Patriótica del Gran Japón. Esa fecha señaló la desaparición total de los sindicatos mientras duró la guerra.

Las fuerzas de ocupación favorecieron la creación de sindicatos que, poco después de la guerra, se organizaron en casi todas las fábricas y empresas. En octubre de 1945, todos los presos políticos fueron puestos en libertad, se legalizó el Partido Comunista por primera vez en la historia de Japón, y en el mes de noviembre se restableció el Partido Socialista Japonés. El gobierno dictó una serie de medidas para proteger a los sindicatos y garantizar el derecho a organizarlos. Con esa nueva libertad, los sindicatos se multiplicaron y, a fines de 1946, había ya 17 266 agrupaciones laborales, con 4 925 000 afiliados, que representaban el 41,5 % de toda la fuerza laboral del país.

En agosto de 1946 se crearon dos federaciones nacionales: *Sodomei* (Federación Japonesa del Trabajo), con 850 000 miembros, y *Sanbetsu* (Congreso de Organizaciones del Trabajo Industrial), con 1 630 000 miembros. *Sodomei* era un grupo moderado, que solía colaborar con los patrones y estaba apoyado por el Partido Socialista, mientras que *Sanbetsu* era una organización militante, muy influida por los comunistas. Lo mismo que antes de la guerra, el movimiento laboral en Japón estaba dividido en dos facciones opuestas, con algunos grupos neutrales atrapados en medio de ellas.

Al agravarse la guerra fría entre los Estados Unidos y

la Unión Soviética, las críticas contra la militancia agresiva aumentaron incluso dentro de *Sanbetsu*, y en febrero de 1948 se formó *Mindo* (Liga de Democratización) con el fin de oponerse al dominio del Partido Comunista y democratizar los movimientos laborales. Después de la recesión de 1949, aumentó la inquietud social cuando el gobierno y las empresas empezaron a despedir trabajadores, y las huelgas se extendieron por todo el país. En casi todas las disputas laborales fueron los sindicatos los que salieron perdiendo. En el verano de 1950 las autoridades de ocupación organizaron una purga contra los dirigentes comunistas, y despidieron a más de 12 000 miembros y activistas del partido. La influencia comunista en el movimiento laboral japonés quedó muy reducida.

Puede decirse que en los años cincuenta, la situación laboral se caracterizaba por un fuerte enfrentamiento entre trabajadores y patronal. Ese enfrentamiento no era la clásica lucha entre capital y trabajo. El «capitalista», en el sentido marxista del término, había dejado de existir después de disolverse las *zaibatsu*, y los ejecutivos de las empresas, a excepción de un puñado de negociantes, no solían ser más que antiguos asalariados y representantes de sus trabajadores. Esos ejecutivos se esforzaban en promover la acumulación de capital con el fin de que prosperaran sus compañías, mientras que los dirigentes de los círculos comerciales estaban empeñados en ampliar lo que en el marxismo se conoce como «formación total de capital», con objeto de desarrollar la economía en su conjunto. Eso originaba descontento y disputas entre los trabajadores, que temían una revitalización de las camarillas y monopolios que habían llevado a Japón a la guerra. De todas maneras, conviene decir que los «capitalistas», en el verdadero sentido de la palabra, no han vuelto a aparecer en Japón. Ni siquiera los empresarios que han fundado sus propias compañías tienen ya una gran parte de las acciones y, más que «propietarios», son ahora «gerentes» de las empresas.

En julio de 1950 se formó *Sohyo* (Consejo General de Sindicatos Japoneses), que contaba con 2 760 000 afiliados, entre ellos muchos que se habían separado de *Sodomei* y *Sanbetsu*, y otros que procedían de *Mindo*. *Sohyo* daba más importancia a la lucha política, pero tendía esencialmente a colaborar con la patronal y a apoyar al Partido Socialista. Después de que se hiciera efectivo el

tratado de paz, en abril de 1952, los movimientos laborales tomaron un carácter cada vez más antiamericano y protestaban de que la independencia que había recobrado el país era sólo de nombre, pues en realidad seguía estando totalmente subordinado a los Estados Unidos. Bajo el lema «Verdadera independencia para el pueblo japonés», se organizaron numerosas manifestaciones, a veces violentas, contra las bases militares estadounidenses. Al terminar la guerra de Corea, en 1953, la recesión se extendió por todo el país, y hubo muchos disturbios para pedir aumento de sueldo en industrias como el acero, el carbón, automóviles, pulpa de papel y fábricas textiles.

Pero el mayor problema con que se enfrentaba entonces Honda Motor no era el sindicato, sino los compradores. En 1954 los consumidores ya no se sentían satisfechos con el tipo de transporte que ofrecía el motor auxiliar de la Cub. La Benly no gustaba, porque producía unos ruidos muy molestos al cambiar de marcha y, para acabar de empeorar las cosas, llegaban continuas quejas de la Juno. El chasis de la Juno, hecho de poliéster y con un diseño muy bonito, que era lo que hacía que se vendiera tan bien, era su mayor debilidad. El motor, al ir encerrado, se recalentaba. Los clientes se quejaban también de la Dream Tipo E, que era el principal sostén de la compañía. Su cilindrada acababa de aumentarse de 200 cc (ya se había aumentado desde los 146 cc originales) a 225 cc, con la esperanza de que en la primavera crecerían las ventas, pero esa mejora no había hecho más que traer nuevos quebraderos de cabeza.

Soichiro Honda se sentía verdaderamente desconsolado al ver montones de sus queridas motos que no se vendían. Los ingenieros jóvenes aseguraban que la raíz del problema de la Tipo E era haber aumentado a 225 cc la capacidad de un motor que originalmente había sido diseñado para 146 cc. Honda, con su obstinación acostumbrada, se negaba a apartarse de su idea de que la culpa la tenía el carburador. Entretanto, Takeo Fujisawa no sabía qué hacer con sus problemas económicos. «Ésta es la angustiosa situación a la que todo ejecutivo de una empresa tiene que enfrentarse al menos una vez en la vida», se decía para consolarse, pero tenía pesadillas en las que soñaba que le rechazaban talones por falta de fondos.

Honda Motor, que había empezado con poco más que un cobertizo, se lanzó a construir instalaciones modernas

en los años 1952 y 1953. Los fondos se obtenían mediante algunas maniobras provisionales... como la de recobrar pronto el dinero con los productos vendidos, y retrasando los pagos pendientes. En realidad, era una manera de mantenerse vivo al abrigo de los demás, pero la catástrofe que cayó sobre la compañía en 1954 era inevitable. El objetivo de Honda Motor para ese año era un volumen mensual de transacciones de mil millones de yen, con inversiones que se cubrirían con maniobras provisionales. La realidad fue que el volumen de transacciones durante los doce meses, que iban de marzo de 1954 a febrero de 1955, no pasó de 5 979 millones de yen, y las ventas mensuales bajaron a quinientos millones de yen.

VENTAS Y BENEFICIOS
(en millones de yen)

	mar. 53 a feb. 54	mar. 54 a feb. 55	mar. 55 a feb. 56	mar. 56 a feb. 57	mar. 57 a feb. 58	mar. 58 a feb. 59
Ventas	7 729	5 979	5 525	7 882	9 784	14 188
Beneficios	514	68	186	395	507	1 157

Fujisawa estaba pensando en declararse en quiebra, y decidió comunicar al Banco Mitsubishi que era posible que un síndico se hiciese cargo de la compañía. Lo que se proponía era ofrecer al banco todas las acciones que tenían él y Honda y, en caso necesario, también las que pertenecían a otros altos cargos. Las acciones de Honda Motor, aunque la compañía quebrara, no dejarían de tener valor, pues la empresa poseía grandes instalaciones y maquinaria moderna.

Sin embargo, no hubo necesidad de llegar a estos extremos. En el mes de abril, el sindicato, al enterarse de los apuros de Honda Motor, hizo un llamamiento a sus miembros: «Vamos a superar todos estos problemas con la poderosa unidad de los miembros del sindicato, para poder así pedir mayores derechos para todos los que trabajamos en Honda Motor.» En una declaración especial, el presidente pidió que «la dirección busque de buena fe la cooperación de los miembros del sindicato». La dirección respondió positivamente y, al mismo tiempo, buscó la ayuda del sindicato en esa situación de emergencia.

Como resultado de ese acuerdo, en la fábrica de Shirako, directores y obreros trabajaron juntos para aumentar la producción de la Dream de 200 cc. Ese programa especial de fabricar y vender el viejo motor de 200 cc se prolongó del 20 de abril al 8 de mayo, y durante ese tiempo los obreros no tuvieron días libres y algunas veces trabajaron durante toda la noche. El 27 de abril, una semana después de ponerse en marcha el programa, Honda llamó por teléfono a Fujisawa. Estaba de muy buen humor: «Anoche tuve un sueño. En ese sueño, cambiaba el carburador y el motor empezaba a funcionar y no se paraba. Ahora ya sé que el problema básico está en el carburador.» Honda fue corriendo a ver a Mikuni Kogyo, un fabricante de carburadores de Odawara, donde hizo la prueba con un carburador nuevo, y resolvió por fin el problema de la Dream Tipo E. Al salir la Dream de 225 cc, que daba mejores resultados, las ventas de la versión de 200 cc empezaron a bajar y se convirtió en una carga para la compañía. Honda Motor se vio obligada a poner en práctica «un programa especial para reducir la producción».

Aunque se hubiera conseguido el apoyo del Banco Mitsubishi, el plazo para liquidar los pagarés se acercaba rápidamente. La compañía había recurrido a los pagarés para cubrir la mayor parte de sus 1 500 millones de gastos, y para pagar las piezas compradas a los proveedores con los que tenía contratos. A fines de mayo, Fujisawa se reunió con trescientos de ellos para explicar las dificultades que atravesaba su compañía y pedir un aplazamiento de los pagos. Les dijo que, debido al recorte en la producción, los encargos se reducirían drásticamente, que la compañía sólo pagaría el 30 % de los encargos que ya hubiera hecho y de los que se hicieran en el futuro, y que no se emitirían más pagarés. Lo que estaba realmente diciéndoles era que quería que se entregasen las piezas y componentes para que no se detuviera la producción, pero que no veía cómo iba a poder pagarlos Honda Motor. Cuando los proveedores accedieron por fin a unas demandas tan poco razonables, Fujisawa sintió un inmenso alivio. Aun así, la compañía apenas si pudo hacer honor a sus compromisos pendientes con la cooperación de los proveedores y un préstamo de doscientos millones de yen del Banco Mitsubishi.

El sindicato tuvo que enfrentarse a una dura prueba

en el curso de las negociaciones para la paga de fin de año de 1954. Aunque la crisis financiera de Honda Motor ya había pasado, la dirección no estaba en condiciones de acceder a las demandas del sindicato, y ofrecía pagar 5 000 yen a todos los empleados. Los dirigentes del sindicato pidieron una reunión con Fujisawa, que contestó que prefería un diálogo con todos los afiliados de las fábricas de Shirato y Yamato. Los jefes, alegando que ellos representaban a todos los demás, querían ser los que negociaran. Gracias a la mediación de Soichiro Honda, el sindicato acabó por aceptar la fórmula de Fujisawa.

Fujisawa estaba bastante nervioso cuando apareció ante los 1 600 miembros del sindicato, porque creía que esa vez un fracaso acabaría con las relaciones entre dirección y empleados. El presidente del sindicato le preguntó: «¿Qué piensa usted de la oferta de 5 000 yen por cabeza que nos hace?» Fujisawa contestó con toda naturalidad: «La oferta es tan baja, que yo creo que es ridícula. Es culpa nuestra que la situación haya llegado a ser tan mala, que hayamos tenido que hacer una oferta tan baja. Aunque ahora les pagáramos más, en el caso de que la compañía quiebre más adelante como consecuencia de ello, nos acusarán de no haber trabajado lo bastante. Espero que nuestros productos empezarán a venderse bien alrededor del próximo marzo, y propongo abrir entonces una nueva ronda de negociaciones.» Esas palabras fueron acogidas con un estruendoso aplauso, y pusieron fin a las negociaciones sobre la gratificación de fin de año. Cuando Fujisawa se reunió más tarde con Honda, los dos estuvieron de acuerdo en que debían mostrarse a la altura de ese aplauso.

En la primavera de ese año había tenido lugar una trágica disputa laboral en Amagasaki Steel Co. Mientras el sindicato preparaba su demanda de un aumento de salarios, la compañía, el 29 de marzo, proponía reducir la producción y rebajar los salarios en un 15 %, como medio para corregir el creciente déficit de la empresa. El sindicato interpretó esa «reestructuración» como una ofensiva encubierta y malintencionada por parte del capital, y el 9 de abril la rechazó oficialmente. La huelga fue extendiéndose gradualmente, con lo que se agravó aún más la situación de la empresa. El 16 de abril, la dirección presentó una nueva propuesta para reducir la producción y despedir a 381 trabajadores. Apoyado por otros sindicatos y

agrupaciones locales, el sindicato respondió con una huelga indefinida. El día 1 de junio, los talones de la compañía empezaron a rechazarse por falta de fondos, y los directores se encontraron en un callejón sin salida. Eso obligó al sindicato a desconvocar la huelga y aceptar la propuesta de la empresa. El trabajo se reanudó con unos 1 400 trabajadores que no habían sido despedidos, pero no pudo impedirse la quiebra de la empresa. Todos los trabajadores perdieron sus puestos y el 5 de julio se disolvió el sindicato. Es indudable que esa disputa laboral produjo una gran impresión en los trabajadores de Honda Motor.

La compañía pudo superar la crisis de 1954 gracias a las concesiones hechas por el sindicato y los proveedores. Las cargas sobre estos últimos alcanzaban unos 2 100 millones de yen; alrededor de 1 500 millones en forma de encargos reducidos y cerca de 600 millones en facturas no pagadas. Debido a ese gran sacrificio, la dirección no tenía otra salida que regatear con sus empleados a la hora de pagar las gratificaciones. Después de 1955, las relaciones entre unos y otros empeoraron y, cuando se negoció la paga del verano, fue posible llegar a un acuerdo con los trabajadores de la oficina central y de la fábrica de Hamamatsu, pero los de las fábricas de Shirako y Yamato opusieron una gran resistencia. Los jefes daban a los afiliados instrucciones como éstas: «Coged todo los días libres a que tengáis derecho.» «Negaos indefinidamente a hacer horas extras.» Cuatro recurrieron a la táctica de hacer una sentada en un tanque de agua. La mayoría de los afiliados había ido perdiendo interés por las actividades del sindicato que, como consecuencia, tendía a estar manejado por un puñado de activistas que se creía tenían relación con grupos de izquierda y otras organizaciones ajenas a la empresa. El enfrentamiento entre el sindicato y la dirección por la paga de verano de 1955 fue muy desagradable y acalorado.

Honda se había mantenido al margen de los problemas laborales porque, en su opinión, «él no tenía nada que hacer allí. Si hiciera algo, lo echaría todo a perder». Hasta ese momento, Honda se había dedicado exclusivamente a los aspectos técnicos, a aumentar los beneficios y hacer que la compañía fuera cada vez más importante. Se ponía furioso cuando veía a los obreros jugar a béisbol en el patio de la fábrica, y pensaba para sus adentros: «A la

hora de negociar, se quejan de que tienen que trabajar demasiado, pero cuando se trata de jugar a béisbol, corren hasta estar completamente agotados, a pesar de que con el béisbol no ganan ni un yen. ¿Qué clase de hombres son éstos?» Pero luego cambió de idea: «Tengo que reconocer que el hombre alcanza el más alto grado de eficiencia cuando juega. Si alguien dice que trabaja por lealtad a la empresa, miente como un bellaco. Todo el mundo tiene que trabajar para sí mismo. Yo mismo trabajo porque me gusta trabajar. Tengo que crear un taller en el que todo el mundo disfrute trabajando.»

En Occidente, lo que ha impulsado el desarrollo social ha sido ante todo el deseo individual de trabajar para uno mismo. Como observa el siquiatra Takeo Doi, en una sociedad como la japonesa es frecuente encontrar ejemplos de «relaciones de dependencia».[10] Dentro de una empresa, por ejemplo, un individuo puede tener deseos de trabajar por su propia felicidad. Si lo dice claramente, su lealtad hacia la organización puede ponerse en duda, y podrían acusarle de romper la armonía entre sus compañeros. Los jóvenes que acaban de graduarse ya no dudan en decir públicamente que ellos van a trabajar en beneficio propio, porque esta generación del «yo» ha cogido gusto a la independencia. A pesar de eso, cuando se convierten en miembros de una organización, tienden todavía a trabajar mucho por el bien de la compañía.

Esa realidad social, que es de suma importancia en cualquier discusión sobre los hábitos de trabajo japoneses, tiene sus raíces en la cultura tradicional del país y en el sistema de educación. Las fuerzas de ocupación norteamericanas impusieron su sistema de escuela única para todos, ampliando así el número de los que podían acceder a una educación superior. En 1947, se estableció un nuevo sistema de enseñanza: seis años de escuela primaria, tres de enseñanza media, tres de escuela superior y cuatro de universidad. Los nueve primeros años son obligatorios. Después de cuatro años en la universidad, los estudiantes podían ir a escuelas para licenciados o, una vez terminados tres años de estudios en una escuela superior, varios años a un colegio para recibir enseñanza práctica y profesional.

Con ese sistema, que es el que todavía existe, el número de los que reciben una enseñanza superior ha aumentado mucho. En 1981, un 94 % (93 % hombres y 95 % mu-

jeres) de los que habían terminado la enseñanza obligatoria fue a la escuela superior. Es más, la proporción de adolescentes que van a instituciones de enseñanza superior, como universidades y colegios, subió del 24 % en 1970 al 38 % (42 % hombres, 33 % mujeres) en 1980. Ese número se acerca al 45 % de los Estados Unidos (1975), y sobrepasa el 22 % de Gran Bretaña (1977), el 26 % de Francia (1979), y el 23 % de Alemania Occidental (1978). Esa proporción tan alta puede atribuirse a un descenso del número de hijos por familia y a la creciente riqueza del pueblo japonés. Mayor importancia aún tiene el hecho de que en Japón, a menos que uno se gradúe en una buena universidad, no es fácil conseguir un buen trabajo. Los departamentos gubernamentales y las grandes empresas privadas sólo contratan a graduados recientes, generalmente hombres, y es casi imposible cambiar a otra empresa mejor si, después de graduarte, te has colocado en una compañía de segunda fila. De ahí que la lucha por entrar en una buena universidad sea tan feroz, lo que, a su vez, contribuye a aumentar el número de los que reciben una enseñanza superior.

Muchas madres japonesas se convierten en «tutoras», y vigilan la educación de sus hijos, sobre todo varones, desde que empiezan a ir al jardín de infancia, con el único objeto de conseguir que ingresen en una buena universidad. Muchos alumnos acuden a instituciones privadas para recibir clases suplementarias, y se encuentran en el llamado «infierno del examen de ingreso» a la universidad. Gracias a esa competencia tan dura, los estudiantes japoneses aventajan a casi todos sus compañeros extranjeros en las pruebas internacionales de matemáticas y ciencias. Y, mientras que en los Estados Unidos los resultados en las pruebas de aptitud empezaron a bajar en los años setenta, ese fenómeno no ha aparecido todavía en Japón.

El doctor Ezra F. Vogel, de la Universidad de Harvard, dice que la lucha por ingresar en las mejores universidades ha servido para reforzar la confianza en sí mismo del pueblo japonés.[11] Sin embargo, en el Japón, se considera que eso es la culminación de todos los males sociales. No se puede negar que por culpa de ese «infierno del examen de ingreso» los niños se ven obligados ante todo a memorizar lo que aprenden, y eso origina una pérdida de fuerza creativa.

Según la profesora Chie Nakane, de la Universidad de Tokyo, ha habido también una disminución de la autoridad paterna, que ella relaciona con una menor influencia de las ideas éticas de Confucio, originalmente importadas de China. Por razones políticas, el confucianismo sufrió una transformación durante el período Tokugawa, en el que se dio especial importancia al predominio de los hombres sobre las mujeres y a las relaciones amo-sirviente.

Durante esos años, esa transformación se reflejó en la obediencia de la mujer dentro de la familia, y en la lealtad de los señores feudales al shogun Tokugawa. Ese tipo de confucianismo fue el que se hizo prevalecer también durante la segunda guerra mundial —una vez más por razones políticas— como base moral de la lealtad al emperador y el deber de hacer la guerra en su nombre. Sin embargo, incluso durante la época feudal, la influencia de las ideas de Confucio se limitó a la clase de los samurais y a las ciudades. En las zonas alejadas, la cultura indígena se mantuvo fuerte, y las mujeres gozaban de más consideración que los hombres, tanto dentro de la familia como en la agricultura y la pesca.

Nada más haber perdido la guerra, el confucianismo quedó abandonado como «ética antigua», y la «sociedad femenina» empezó a recobrar poder. Según la profesora Nakane, eso indica lo fuerte que ha sido la cultura indígena. «No es que se haya producido ningún cambio en la relación hombre-mujer —dice ella—, pero supuso una derrota para la cultura importada de China y un renacimiento de la cultura natural del país.»[12] Geoffrey Barraclough, que fue profesor de historia moderna en la Universidad de Oxford, dice que la «cultura indígena tiene raíces profundas, mientras que la civilización las tiene muy débiles. Si hay una lucha entre las dos, ganará la cultura indígena». Desde la restauración Meiji, los japoneses se han entusiasmado con la idea de importar la cultura occidental, simbolizada en las formas de vida, la moda, la música, la vivienda, los coches, etc. El profesor Barraclough dice: «Las maneras de vestir, por ejemplo, son superficiales. Muchos aspectos de los estilos de vida también son superficiales —y añade—: El refuerzo de lo tradicional está apareciendo por todas partes lo mismo que los hongos por la noche. La gente venía a los Estados Unidos (el crisol) para alejarse de la herencia de su pasa-

do. Hoy día, los que son de habla española quieren escuelas en las que se hable español.»[13]

Desde un punto de vista psicológico, son dos los principios que nos mueven desde dentro: el paterno y el materno.

El primero establece una clara distinción entre lo subjetivo y lo objetivo, entre lo superior y lo inferior, y entre el bien y el mal. El principio paterno distingue así a un individuo de todos los demás y hace de él una persona totalmente independiente. El principio materno, por el contrario, es un principio de absoluta igualdad, que hace a todos los individuos interdependientes, lo mismo que una madre quiere por igual a todos sus hijos, sin tener en cuenta su carácter o cualidades personales.

Hablando en general, puede decirse que el principio paterno es fuerte en las sociedades occidentales. El cristianismo, que durante siglos ha dado forma al carácter occidental, hace una clara distinción entre el bien y el mal y es, por tanto, una religión paternalista, con una moral intransigente. Por el contrario, el principio materno ocupa un lugar primordial en la sociedad japonesa. En su mitología, por ejemplo, el ser más importante es la diosa del sol, llamada Amaterasu, mientras que en Occidente el sol es un símbolo de fuerza y de virilidad. Y el budismo, que ha ejercido una gran influencia en el pueblo japonés, es una religión maternalista, porque busca que todos se salven por medio de la compasión.

En una sociedad maternal, como Japón, se pone más énfasis en la igualdad que en distinguir a las personas por sus características o talento. Prácticamente en toda clase de organizaciones, desde las empresas privadas a la universidad, se da más importancia a evitar que las personas «se retiren» que a hacer posible que alguna de ellas destaque y se eleve sobre las demás. Y la importancia que se concede en Japón a los antecedentes académicos de la gente se basa en una idea familiar. Se supone que los que se gradúan en universidades de la misma categoría, han de tener también los mismos conocimientos, y por tanto deben ser tratados como iguales una vez han entrado en una organización. Una vez más, es una idea basada en el principio materno. En la sociedad japonesa, «igualdad» significa la eliminación de distinciones dentro de un determinado grupo. En Occidente, donde el principio paterno es fuerte, significa igualdad entre personas indepen-

dientes que serán entrenadas de acuerdo con sus cualidades individuales.

Ese tipo de relaciones puede verse también en muchas empresas japonesas. En Occidente, el presidente del consejo toma decisiones, y el presidente de la compañía se encarga de ponerlas por obra. En cambio, el presidente del consejo de una compañía japonesa es una figura paternalista, que personifica el espíritu de la corporación, mientras que el presidente es maternalista y representa a todos los miembros de la empresa. Existe así una relación madre-hijo entre el presidente y los empleados, en la que el primero se esfuerza en tratar a todos por igual.[14] Eso es lo que realmente permite a las empresas japonesas demostrar la fuerza de su organización. Al mismo tiempo, tienden con frecuencia a hacer desaparecer en ella a los individuos innovadores.

Teniendo en cuenta todas esas características, era sorprendente que un alto cargo como Honda dijera a sus empleados que debían trabajar por su propio beneficio y no por lealtad a la empresa. Honda pensaba que en una relación de fuerte dependencia es difícil sentirse satisfecho; lo normal es sentirse más bien víctima. Honda creía que la satisfacción sólo puede alcanzarse cuando una persona independiente se enfrenta a algo sin miedo al fracaso, y consigue lo que se había propuesto.

En 1957, cuando la economía japonesa entró en un período de recesión, los sindicatos de las fábricas de Shirako y Yamato endurecieron su postura y pidieron una subida de un 10 % en las negociaciones anuales de primavera. La primera huelga empezó el 29 de marzo y seis días más tarde la dirección, diciendo que estaba instigada por gente ajena a la empresa, cerró la sección de máquinas. El 8 de abril iniciaron una huelga de hambre delante de las oficinas centrales. Los que pertenecían a la sección de diseño se oponían al empleo de esa clase de métodos, y el 14 de abril, rota ya la unidad del sindicato, los huelguistas decidieron aceptar una subida del 5,4 %. Antes de que se llegara a ese acuerdo, la Junta de Relaciones Laborales de la prefectura de Saitama había presentado un plan de mediación en el que se pedía una subida del 5,4 %, más una paga de cien yen por persona. Al conocer ese plan, varios altos cargos de la compañía se mostraron dispuestos a aceptarlo, porque ese añadido de cien yen por persona era una cantidad pequeña, pero Fujisawa no quiso hacer-

lo, diciendo: «¿Por qué los miembros del sindicato no pueden comprendernos? Se lo hicimos pasar mal con la paga de fin de año de 1954 pero, desde entonces, hemos aceptado todas sus demandas.»

Esos conflictos laborales tuvieron una gran influencia en la manera de pensar de Honda. En relación con la disputa sobre los salarios, la compañía adoptó medidas disciplinarias contra cuatro dirigentes del sindicato, y el 9 de mayo expulsó al presidente y a los otros tres (uno de ellos se avino a irse voluntariamente). El sindicato llevó el caso a la Junta de Relaciones Laborales de la prefectura de Saitama, alegando que era una medida ilegal. El 16 de octubre de 1958, la junta rechazó la petición del sindicato. Al recibir la noticia, algunos miembros del consejo de Honda Motor empezaron a imprimir unas hojas en las que se decía: «¡Ha ganado la compañía!» Honda se indignó con ellos y les dijo: «¡Son ustedes unos insensatos! ¿Qué quieren decir con eso de "ganar" el caso? Esto no es un campo de batalla —y luego añadió—: No me gustaría encontrarme dentro de mi compañía con una situación en la que el ganador sonríe y el que ha perdido llora.»

El 24 de noviembre, el Tribunal de Distrito de Tokyo, sentenció que: «No respetar el cierre de la compañía y ocupar el tejado de la oficina central constituyeron acciones ilegales por parte de los miembros del sindicato. Sin embargo, al mismo tiempo el despido de los dirigentes del sindicato fue una forma de castigo excesivamente severa y constituyó, por tanto, una acción ilegal por parte de la compañía.» En el fondo de su corazón, Fujisawa sintió un gran alivio al conocer el fallo.

Ese mismo año, hubo otro conflicto laboral más grave en Oji Seishi, el primer fabricante de papel de Japón. Empezó en febrero, cuando el sindicato pidió un aumento de salarios, pero la situación se deterioró rápidamente, cuando el 17 de mayo la compañía propuso revisar el contrato laboral, que estaba a punto de expirar. Pedía también la abolición del sistema de sindicatos y severas restricciones sobre sus actividades en horas de trabajo. Como protesta, el 18 de julio el sindicato empezó una huelga indefinida, pero estaba dividido en dos grupos, que acabaron luchando entre sí a puñetazos. La huelga continuó hasta el 9 de diciembre. Fujisawa creía que Honda Motor tenía que hacer todo lo posible para evitar una situación como la de Oji Seishi, y dio los pasos necesarios para encontrar una

solución amistosa. Lo primero que hizo fue anunciar que no se tomarían medidas disciplinarias. Una vez resuelta la disputa entre la empresa y los empleados, Fujisawa pensó que había llegado la hora de hacer importantes inversiones de capital. Al negociarse la paga de fin de año para 1959, el sindicato presentó una demanda que no tenía precedente en la historia de la compañía. Honda se alegró, porque pensaba que el hecho de pedir tanto dinero era una prueba de que las cosas iban muy bien. La empresa no sólo accedió a todas las demandas, sino que pagó beneficios extras a los empleados.

Pero no todos los conflictos laborales pudieron resolverse con tanta facilidad. Uno de los más graves desde el final de la guerra fue el que tuvo lugar de 1959 a 1960 en las minas de carbón Miike de Fukuoka, que eran propiedad de la Compañía de Minas de Carbón Mitsui. La causa fue una «revolución» en las fuentes de energía: el cambio del carbón al petróleo. Ante la abundancia de petróleo barato importado del extranjero, la industria del carbón se vio obligada a reducir el número de trabajadores. El 28 de agosto, Minas de Carbón Mitsui, que era la más importante, presentó a sus sindicatos el Segundo Plan de Reestructuración, pidiendo a 4 580 trabajadores que se retiraran voluntariamente, incluidos 2 210 mineros de Miike. Eso desencadenó el «Conflicto Laboral Miike». Mientras que en las otras minas del país un número de trabajadores bastante elevado aceptó el retiro voluntario, en Miike fueron muy pocos los que quisieron hacerlo, y decidieron responder con una oleada de huelgas a partir del día 1 de diciembre. La dirección de Miike, alegando que 300 mineros impedían el trabajo en las minas, anunció el día 11 el despido de 1 297 trabajadores, entre ellos los 300 del piquete que impedía la entrada. El 27 de enero del año siguiente, el sindicato desafió el cierre de la compañía con una huelga indefinida.

El 17 de marzo, las discordias internas hicieron que el sindicato se dividiera en dos grupos. La empresa pidió a 4 831 miembros del grupo más moderado que volvieran al trabajo, y el 28 de marzo hubo un choque entre unos 2 200 «moderados» que pretendían entrar y los del «primer sindicato» que intentaban impedir que lo hicieran. Hubo muchos heridos por ambas partes. El 5 de julio, la empresa envió a 340 trabajadores a la mina en cuatro grandes barcos, y el día 7 alquiló once barcos, entre ellos

siete patrulleras, para transportar materiales y equipo. Los barcos encontraron fuertes resistencia del «primer sindicato», y el resultado fue una batalla naval, con unos 200 heridos entre policías y mineros.

La lucha se centraba en torno a las vagonetas, que eran el único medio que había para sacar el carbón de las minas. Unos 10 000 militantes del «primer sindicato» formaron piquetes, y recibieron el refuerzo de otros 10 000 hombres enviados en su ayuda por *Sohyo*. El 7 de julio, el tribunal del distrito dio orden de que se disolvieran los piquetes. Para cumplir la orden, fueron enviados 10 000 policías, reforzados más tarde con cinco carros de combate, camiones que lanzaban agua y gases lacrimógenos. Unos 30 000 hombres, entre trabajadores y policías, estaban dispuestos a enfrentarse.

El 19 de julio, Hayato Ikeda se convirtió en primer ministro. Quería evitar a toda costa el derramamiento de sangre, e intervino inmediatamente en el conflicto de Miike. El asunto se llevó después a la Junta Central de Relaciones Laborales, y la huelga terminó el día 1 de noviembre con lo que podía considerarse una derrota para el sindicato. Ese momento llegó 282 días después de que la empresa recurriera al cierre; durante ese tiempo, *Sohyo* había gastado 648 millones de yen y había movilizado a un total de 295 000 personas en apoyo del sindicato.

Se dice que los sindicatos japoneses cooperan con la dirección de la empresa, pero no era así en los primeros años. Sólo después del conflicto de las minas Miike disminuyeron los enfrentamientos entre trabajadores y patronos, y las relaciones entre unos y otros empezaron a mejorar. En 1945, hubo en Japón 89 conflictos laborales, y 810 en 1946. Con algunas fluctuaciones, alcanzaron un máximo de 9 581 conflictos en 1974. Desde esa época han ido disminuyendo hasta quedar en 3 737 en 1980. Como indican esas cifras, los movimientos laborales han sufrido en Japón un cambio cualitativo desde los años sesenta. En el curso de esos cambios, se han establecido relaciones industriales de cooperación, los sindicatos han opuesto menos resistencia a la introducción de innovaciones tecnológicas y han aumentado las inversiones de capital. Como consecuencia, la industria japonesa en conjunto se ha modernizado, la economía nacional ha crecido de una forma constante y los ingresos de los trabajadores han aumentado... factores todos ellos que han contribuido a me-

jorar las relaciones entre patronos y obreros. Fue durante los años sesenta cuando la economía empezó a crecer rápidamente. En el curso de esa expansión económica acelerada, la «revolución» en las fuentes de energía japonesas contribuyó sin duda a aumentar el poder competitivo de la industria en los mercados mundiales, pero al mismo tiempo hizo que la economía japonesa dependiera cada vez más de las importaciones de petróleo y fuera también más vulnerable.

En junio de 1981, el mapa laboral japonés era el siguiente: en el sector público, *Sohyo* era el sindicato más fuerte con 4 568 826 miembros; *Domei* (Confederación del Trabajo Japonesa), que había nacido de *Sodomei*, era el más fuerte en el sector privado, con 2 181 903 afiliados; la Federación de Sindicatos Independientes tenía 1 391 346 miembros; y la Federación Nacional de Organizaciones Industriales, que se había formado al democratizarse *Sanbetsu*, tenía 63 997. Hay que añadir también la IMF-JC (Federación Internacional de Trabajadores del Metal, Junta Japonesa), con sindicatos en los sectores del automóvil, acero, eléctrico, astilleros y maquinaria. Esa federación promueve los intercambios internacionales y mantiene estrechos lazos con las otras cuatro organizaciones laborales. Las estadísticas indican que de los 12 369 000 personas que en 1980 constituían la fuerza laboral del Japón, un 30,8 % estaban organizadas.

Uno de los rasgos característicos del movimiento laboral japonés es que la mayoría de los sindicatos son particulares de las empresas. Aunque eso se deba en parte a la influencia del período inmediato de la posguerra, cuando se levantó la prohibición de asociarse y los trabajadores empezaron a hacerlo a un nivel reducido, las raíces hay que buscarlas en el sistema de empleo japonés.

Generalmente, un empleado trabaja en la misma compañía hasta que tiene edad para retirarse, y es muy raro que ese empleado, como experto en su campo, cambie de empresa. Los japoneses tienen poca experiencia de ese tipo de profesionalismo que es común en Occidente. Por eso no crearon organizaciones en las que los trabajadores especializados en un mismo oficio forman un sindicato que abarca varias empresas. En Japón, los trabajadores son fieles a sus compañías y también a sus sindicatos.

Ese sistema de empleo da más cohesión a los trabajadores y aumenta la fuerza de la empresa como grupo. Por

ese motivo, el sistema se desarrolló desde los primeros tiempos de la industrialización y ahora está firmemente enraizado en la sociedad japonesa. El sistema de empleo para toda la vida está apoyado también por el principio materno. Los japoneses tienden a buscar la interdependencia dentro de un grupo, más bien que a tratar de vivir como individuos fuertes e independientes. No hace falta decir que la interdependencia funciona mejor en una sociedad homogénea. Al mismo tiempo, esa condición de «igualdad» dentro de un grupo fomenta el prejuicio hacia los extraños y favorece el aislacionismo.

El prejuicio frente a los extraños puede observarse en las relaciones entre japoneses y extranjeros y también entre hombres y mujeres. Cuando se dice que la sociedad japonesa es maternalista, eso no significa únicamente que las mujeres japonesas son maternales, sino que los hombres actúan también de acuerdo con el principio materno. En la actual estructura social del Japón, los hombres desempeñan los principales papeles, porque el gobierno y las organizaciones burocráticas tienen su raíz en las tradiciones de la época feudal, cuando la superioridad masculina era algo que no se ponía en duda. En esas organizaciones, los hombres tienden a buscar la interdependencia entre sus compañeros varones y a mirar a las mujeres como extraños. En Occidente, la orientación de la sociedad es mucho más masculina que en Japón y los hombres están considerados como símbolos del poder y la justicia. Por ese motivo, en la sociedad occidental se acepta con más facilidad a las mujeres como profesionales, mientras que en la cultura materna de Japón es muy raro que una mujer llegue a ocupar un puesto importante en la administración.

La situación de las mujeres japonesas mejoró mucho después de la guerra, pero sólo si se compara con lo que era en la época anterior. Antes de la guerra, la mujer tenía que obedecer al marido, una manifestación más de las ideas feudales que mandaban que los ciudadanos obedeciesen al emperador. A las mujeres no se les concedía el derecho al voto porque, en caso de que el marido y la mujer tuvieran distintas opiniones políticas, la relación de obediencia quedaría destruida. Más sorprendente aún es que, aunque una mujer podía ser castigada por cometer un delito, no se le concedía ningún derecho a firmar un contrato legal, pues se consideraba que en ese aspecto las

mujeres eran absolutamente incompetentes. Todavía quedan restos de esas costumbres anteriores a la guerra, y la actividad profesional de las mujeres japonesas es inferior a la de sus congéneres occidentales. Es verdad que algunas mujeres son ahora embajadoras, miembros de la Dieta o del consejo de administración de las grandes empresas, y que algunas ocupan cargos importantes en el gobierno, pero, en general, las japonesas todavía tienden a ocuparse de la casa, más que a pedir la liberación de la mujer e igualdad de oportunidades respecto a los hombres.

Durante el año académico de 1981 había 1 339 000 estudiantes varones inscritos en escuelas y universidades, frente a sólo 386 000 mujeres, aunque en los institutos de segunda enseñanza el número de mujeres era muy superior al de hombres: 329 000 frente a 38 000. En 1980, las mujeres que ocupaban un puesto de trabajo eran 21 420 000, lo que representa el 38,7 % del total. La mayoría de ellas trabajaba en jardines de infancia y escuelas de enseñanza primaria, en oficinas, bancos y compañías de seguros, y en industrias manufactureras, principalmente alimentación, textiles, aparatos eléctricos y maquinaria de precisión. La industria japonesa del automóvil sigue siendo, por tanto, un mundo esencialmente de hombres.

5. *Se encuentra a la gente más encantadora...*

Soichiro Honda hizo una vez este comentario: «Parece que los japoneses prefieren pasarse la vida en un trocito de terreno, porque son una raza campesina. El shogunato Tokugawa adoptó una política aislacionista y trató de que la gente se ocupara sólo de los asuntos internos del país. Y ésa era una manera de pensar propia de campesinos. Pero las razas que estaban acostumbradas a montar a caballo son distintas. Más de un siglo antes de que Japón cerrara sus puertas al mundo exterior, un portugués, Vasco da Gama, ya había doblado el cabo de Buena Esperanza, lo que permitió a los europeos occidentales abrir los ojos al mundo entero y empezar un nuevo capítulo de la historia.»

Esas ideas, y su fe en los medios de transporte rápidos, llevaron a Honda a pensar en probar sus motos en los circuitos internacionales. A principios de 1954, inscribió una moto en una carrera internacional que se celebraba en São Paulo, Brasil, donde se clasificó en el puesto número trece entre un total de veintidós participantes. Aunque no era una carrera muy importante, el resultado fue decepcionante. Tres meses más tarde, se comunicó en nombre de Honda que la compañía iba a tomar parte en el Tourist Trophy, la famosa carrera de la isla de Man, que es La Meca de todo corredor de motos.

Aquél fue también un año de crisis en Honda Motor. Debido al rápido crecimiento que siguió al éxito de la Dream Tipo E, se había contratado a más de dos mil trabajadores nuevos. Existían grandes diferencias de unos a otros en cuanto a sueldo y habilidad, y eso había creado cierto desconcierto en la organización interna de la fábri-

ca. Honda aparecía casi todos los días para vigilar a sus ingenieros, y solía ponerse de muy mal humor cuando no estaba contento con su trabajo. Algunos de los trabajadores, por su parte, estaban descontentos con la «manera de dirigir» del jefe, y empezaban a tener sus dudas sobre el futuro de la compañía. La moral en Honda Motor andaba muy baja y se denunciaron algunos casos de sabotaje. En medio de ese ambiente, el anuncio de ir a tomar parte en esa carrera pareció animar a todo el mundo. «Casi todos los trabajadores eran tan jóvenes que se entusiasmaban ante la idea de ganar una carrera. Más que nada era porque, como acabábamos de perder la guerra, pensar que la bandera japonesa podía izarse en la isla de Man los emocionaba. Era un gran estímulo para ellos», recuerda Honda. Fujisawa, por su parte, se mantenía en segundo plano y pensaba para sus adentros: «Yo resolveré el problema del dinero, que es lo que ha provocado la crisis, y los demás que se ocupen de ganar la carrera.»

En el mes de junio, Honda fue a Inglaterra para hacer un estudio sobre el terreno de la isla de Man. Al llegar allí, descubrió que los británicos sentían muy poca simpatía por los japoneses, y le molestó especialmente que le llamaran «Jap». Al visitar la isla de Man, que está situada entre Inglaterra e Irlanda, Honda tuvo otra desagradable sorpresa. Las carreras se celebran todos los años en el mes de junio, y cientos de miles de personas acuden a presenciarlas. Durante la carrera, las principales carreteras de la isla se convierten en un circuito, que tiene 61 kilómetros de largo. Honda vio competir allí a los mejores corredores del mundo, con motos hechas por fabricantes tan famosos como NSU de Alemania Occidental, y Gilera de Italia. Esas motocicletas corrían a una velocidad increíble, y sus motores tenían tres veces más potencia que los motores de Honda Motor que podían compararse con ellos. Por si eso fuera poco, otros componentes, como neumáticos y cadenas, eran también de una calidad muy superior a los fabricados en Japón. Honda no podía menos de pensar que era muy poco lo que sabía del mundo exterior, y que había sido un atrevimiento decir que iba a tomar parte en esa carrera.

El mayor problema con que se enfrentaba la compañía era cómo aumentar la velocidad del motor sin destrozarlo. Honda había conseguido hacer girar el motor de la Dream Tipo E a 7 000 rpm, pero se quedó asombrado al

ver que las motos que corrían en la isla de Man sobrepasaban las 10 000 rpm. Más o menos por esa época, algunos compradores se habían quejado de que cuando la Sports Cub giraba al límite máximo, el manillar se rajaba. Se hicieron pruebas en la fábrica, y algunos fragmentos del manillar rompieron la caja del motor y fueron a parar al techo. Fujisawa, que era quien dirigía el departamento de ventas, estaba aterrado ante la posibilidad de que se produjera un accidente así, y alguno de los clientes resultara herido. Otras pruebas, hechas por uno de los fabricantes, demostraron que el manillar se rajaba a 7 500 rpm y que a 8 000 rpm se hacía pedazos.

Honda examinó un día con todo cuidado un manillar, y comprendió en seguida qué era lo que pasaba. Por culpa de un defecto de diseño, el manillar era demasiado grande, y había que rascarlo para desgastarlo un poco. Él sabía que si un huevo se mantiene entero es porque está recubierto de una cáscara dura, pero que si se raja la cáscara y se mueve el huevo, la yema y la clara salen a chorro por la grieta. Por medio del calor, la superficie del volante se endurecía también para formar una «cáscara», pero si se rascaba la cubierta el material que llevaba dentro, al girar a gran velocidad, se fragmentaba y hacía que el manillar saltara en pedazos. Se hicieron nuevos manillares y se enviaron a los distribuidores para sustituir a los antiguos. Fujisawa sintió un gran alivio al pensar que no se producirían accidentes, y los planes de Honda salieron también beneficiados.

Dos ingenieros jóvenes, Tadashi Kume y Kimio Shimmura, hicieron el proyecto del motor que iba a utilizarse en las carreras de la isla de Man. Honda respetaba las ideas de la nueva generación, que eran más flexibles y no se ajustaban a la manera tradicional de pensar, pero confiar una tarea tan importante a unos ingenieros jóvenes representaba un gran riesgo. Su éxito o su fracaso al hacer ese motor podía determinar el futuro de la compañía. En casi todas las empresas japonesas, en las que la edad y la categoría se respetan escrupulosamente, los principales proyectos suelen confiarse a los empleados más antiguos, pero Honda no prestaba demasiada atención a esas costumbres tradicionales. Tanto Kume como Shimmura recuerdan con gusto aquellos días: «Nos dijeron que empezáramos a proyectar motores de carreras nada más haber entrado en la compañía. No podía haber nada que

fuera más interesante, y los dos estábamos muy entusiasmados. En otra compañía, nunca nos habrían encargado un trabajo de tanta responsabilidad.» Una vez terminado el borrador del proyecto, Honda y el jefe de la sección de diseño, Kiyoshi Kawashima, montaron el motor.

Corriendo a gran velocidad, ese primer motor presentaba muchos problemas, sobre todo en relación con la barra que conectaba el pistón al cigüeñal. Esa barra tenía que soportar una gran presión, y los ingenieros pensaron que había que hacerla más pesada y fuerte, pero seguía rompiéndose por resistente que la hicieran. Honda preguntó: «¿Por qué tienen que hacerla tan fuerte? Háganla más pequeña y ligera.» Les indicó también que redujeran el tamaño, el peso y el número de bolas de los cojinetes. Los ingenieros tenían miedo de que ambas cosas se rompieran al correr a gran velocidad, pero se demostró que Honda tenía razón. Quizá un antiguo proverbio japonés que dice que «un árbol grande no puede resistir la fuerza de los vientos, pero un bambú delgado y flexible sí puede hacerlo», sirvió para apuntarse un gran adelanto técnico.

Honda pidió después a uno de sus ingenieros que le describiera el movimiento de una cadena. «Da vueltas y vueltas», fue la respuesta. «¡No diga tonterías! —contestó Honda—. Una cadena hace un movimiento alternativo. Cuando el lado izquierdo sube, el derecho baja.» Él creía que era importante reducir el peso de cualquier cosa que se moviera de esa manera, y quería que las cadenas de las motos fueran más finas y ligeras. Las cadenas que se hacían entonces en Japón no podían usarse en las carreras, porque a gran velocidad se rompían, y había bastantes probabilidades de que los fragmentos hirieran al piloto. Eso impulsó a Honda a buscar la forma de mejorarlas, primero por su cuenta, y luego con ayuda de Kumakichi Araya, el presidente de una compañía llamada Daido, que era muy amigo suyo. A Araya le pareció bien la idea de Honda, pero llevarla a la práctica resultó tan difícil, que estuvo a punto de darse por vencido, pensando que aquello era algo completamente imposible. Gracias al empeño de Honda, se consiguió por fin hacer una cadena japonesa que podía soportar las duras condiciones de una carrera, aunque no a tiempo para que Honda Motor pudiese participar en el Tourist Trophy.

«Casi dos años después comunicamos nuestra intención de tomar parte en las carreras de la isla de Man. Al

mejorar el nivel técnico de las piezas y las características mecánicas del motor, pudimos presentar uno que era lo bastante potente para competir con los de las motos extranjeras. Los ingenieros jóvenes hicieron un trabajo muy bueno —dice Honda—. Pero eso sólo no bastaba para asegurarnos la victoria en el Tourist Trophy. El piloto es tan importante como la máquina. Aunque hubiéramos tenido una máquina con un rendimiento comparable al de las motos de nuestros competidores, sin un piloto de primera fila, seguiríamos sin poder ganar la carrera. Teníamos que hacer una máquina tan buena, que pudiera ganar incluso sin un gran piloto.»

En los laboratorios de investigación y desarrollo se hizo un estudio para comprobar si en el nuevo motor la energía generada por la combustión se aprovechaba al máximo. Un análisis de los gases mostró la emisión de grandes cantidades de hidrocarburos no quemados y de monóxido de carbono. Honda estaba convencido de que estudiando la combustión podía encontrarse la forma de generar más potencia. «En aquellos tiempos, no se hacían estudios sobre la combustión, ni siquiera en los laboratorios de las universidades o por parte de los "Tres Grandes" de los Estados Unidos —dice Honda—. No se hacían porque nadie se preocupaba por la combustión, que se daba por sentado era la consecuencia natural de encenderse la mezcla aire-combustible. Con nuestras investigaciones, suprimimos ese punto oscuro.»

El trabajo en los laboratorios empezó con la fabricación de instrumentos de precisión. Cada una de las fases del proceso de combustión se estudió con todo cuidado, especialmente cómo se propagaban la llama y la fuerza después de que la bujía encendiera la mezcla gaseosa. Al progresar en su estudio, descubrieron que la configuración de la cámara de combustión influía en ella más que cualquier otro factor, y modificaron el diseño del motor de acuerdo con esas conclusiones.

Después de haber decidido tomar parte en el Tourist Trophy de la isla de Man, Honda Motor empezó a competir en carreras nacionales. En la primera carrera de resistencia de Japón (la Carrera Asama), celebrada en noviembre de 1955, el equipo de Honda Motor ganó en las categorías de 350 y 500 cc, pero perdió en las de 125 y 250 cc. En el segundo Gran Premio del Japón, en octubre de 1957, Honda Motor volvió a perder en 125 y 250 cc, pero

quedó primera en 350 cc. Honda reconoció esas derrotas y dijo: «No debemos imitar nunca la tecnología extranjera, aunque ha habido un fabricante que la imitó y ganó la carrera. Tenemos que ganar el Tourist Trophy de la isla de Man con nuestra propia tecnología, por mucho que cueste desarrollarla.»

La ilusión, tanto tiempo acariciada, de participar en las carreras de la isla de Man se hizo realidad en junio de 1959. Las máquinas de Honda Motor, que eran la culminación de años de investigaciones, tenían dos veces más potencia que las motos extranjeras que Honda había visto allí por primera vez. Esas motos, llamadas «RC-142», tenían un motor de dos cilindros, 125 cc, con 16 CV y 14 000 rpm. Participaron en la categoría de 125 cc, que era muy disputada y, pilotadas por japoneses, ocuparon los puestos sexto, séptimo y octavo, ganando el premio al equipo fabricante.

En 1960, las máquinas de Honda Motor participaron en dos categorías acabando en los puestos cuarto, quinto y sexto en 250 cc, y del sexto al décimo en 125 cc. La victoria llegó por fin en 1961, cuando Honda Motor se clasificó en las cinco primeras posiciones en las dos categorías de 125 a 250 cc. El *Daily Mirror* dijo que las máquinas estaban hechas como si fueran unos «primorosos relojes», y Honda tuvo una inmensa alegría: «Sólo ganando en la isla de Man podemos abrirnos paso para convertirnos en una empresa mundial y vender nuestros productos en otros países.» Esas carreras no sólo sirvieron para perfeccionar la tecnología de las máquinas de Honda Motor, sino que elevaron también de forma espectacular el nivel tecnológico de la industria japonesa en general.

Las máquinas ganadoras estaban pilotadas por extranjeros. «Para correr en la isla de Man —dice Honda—, a cada piloto extranjero teníamos que pagarle cinco o seis millones de yen, que entonces era mucho dinero. Cuando nos inscribimos en el Gran Prix de Fórmula 1, pagamos a los conductores extranjeros diez veces esa cantidad. Esos corredores extranjeros tenían tantos deseos de ganar, que pedían muchas cosas y nos decían, por ejemplo, que la máquina se tambaleaba o que los frenos no eran lo bastante seguros, y esas exigencias elevaban nuestro nivel técnico. Los corredores japoneses no eran así. No nos decían nada, y algunos de ellos hasta estropeaban las máquinas. Ahora, por supuesto, hay muchos buenos pilotos

japoneses, pero en cuanto a motorización, Japón ha sido un país subdesarrollado. En otros países, los niños estaban acostumbrados a correr a cien kilómetros por hora desde que tenían unos meses. En Japón, desde luego, no podían acostumbrarse a correr a esas velocidades cuando eran pequeños.»

En los últimos meses de 1956, Honda y Fujisawa fueron a Alemania Occidental en «viaje de compras». Japón disfrutaba entonces de un período de gran prosperidad económica, que la gente, en parte por broma, pero también con esperanza, llamaba el «Jimmu Boom», del nombre del primer emperador de Japón. Por primera vez desde el final de la guerra, muchos japoneses empezaban a salir de la pobreza y algunos tenían incluso la impresión de vivir en la opulencia. A pesar de que los cristianos eran sólo una pequeña minoría, verdaderas masas de gente se lanzaron a celebrar la Navidad con compras y fiestas. Hasta el mismo gobierno, contagiado del ambiente general, declaró en un Libro Blanco sobre economía: «Los tiempos de la posguerra han pasado.»

En la industria de la motocicleta lo que predominaba era la idea de que los tiempos de las motos pequeñas habían pasado. Pero Fujisawa no lo creía así y en vez de aprovechar el momento para ganar mucho dinero, estaba pensando en una estrategia a largo plazo para Honda Motor. En su opinión, lo primero que había que hacer era desarrollar una moto de poco peso y gran rendimiento, que ningún otro fabricante pudiera igualar.

En su viaje a Europa, Fujisawa no dejó de hablar con el mayor entusiasmo de las motocicletas ligeras que él quería que fabricase su socio. Siguiendo la ruta sur, tardaron setenta y dos horas en llegar a su destino, y durante el vuelo Fujisawa no cesó de exponer sus ideas como no fuera en los momentos en que él o Honda se quedaban dormidos. Lo que le preocupaba a Honda eran sus planes de correr en la isla de Man, sólo soñaba con ganar trofeos, le interesaban muy poco las motos ligeras y estaba harto de oír hablar a Fujisawa.

En Europa había entonces un inmenso mercado para velomotores y otras clases de motos ligeras, y Fujisawa estaba convencido de que más pronto o más tarde la moda llegaría también a Japón. Pero la que él imaginaba tenía que ser una moto de forma graciosa y atractiva, con un motor de 50 cc y un excelente rendimiento. Al llegar a

Alemania Occidental, recorrieron las calles de Frankfurt, Hamburgo y Munich, como dos jóvenes entusiastas del motor, visitando salas de exposiciones, llenas de motos de marcas tan famosas como Kleidler y Lambretta. En cada una de ellas Honda creía ver la que su socio estaba buscando.

—¿Es algo así lo que dice usted?

—No, no es eso. Ésas no tienen futuro.

—¿Y qué le parece ésta?

—Ésa no se venderá.

—¿Pues qué es lo que está buscando, entonces?

—No lo sé exactamente. Pero la idea que yo tengo es más o menos una moto con un motor de 50 cc, en la que una pareja joven se ponga a silbar una alegre canción.

—¿Ha visto ya alguna parecida a ésa?

—No, todavía no. Por eso tenemos que fabricarla.

Un año más tarde, Honda le pidió a Fujisawa que pasara por los laboratorios de investigación y desarrollo. Allí le mostraron un modelo de tamaño natural de una moto nueva. Nada más verla, Fujisawa quedó impresionado con el diseño originalísimo de Honda. «Ésta si que se venderá bien —dijo Fujisawa—. Treinta mil unidades al mes como mínimo.» El más sorprendido entonces fue Honda, que exclamó: «¿Qué ha dicho? ¡Treinta mil unidades al mes!» Teniendo en cuenta que el número total de vehículos de dos ruedas vendido entonces en Japón estaba alrededor de las veinte mil unidades al mes, la sorpresa de Honda era muy comprensible.

La nueva moto recibió el nombre de Super Cub. Considerada por muchos como la obra maestra de Soichiro Honda, la Super Cub ha sido a menudo comparada con el Ford T y el Volkswagen. El diseño era revolucionario: en lugar de la impresión de fuerza de las motocicletas convencionales diseñadas para maniáticos de la velocidad, tenía una imagen ligera y alegre. La Super Cub que, por su forma, era también más cómoda para las mujeres, estaba destinada a convertirse en modelo para los velomotores de todo el mundo.

La producción de la Juno, la primera moto del mundo con piezas de resina de poliéster, había quedado suspendida después de la crisis de 1954. Cada vez que Fujisawa iba a la fábrica, hacía una visita a los especialistas en resina de poliéster y les decía que no interrumpieran las in-

vestigaciones, aunque las circunstancias no fueran favorables. Las pruebas, por tanto, habían continuado, y nadie se alegró más que esos especialistas cuando se dijo que la Super Cub iba a tener un bastidor de resina de poliéster. El primer motor fabricado por Honda después de la guerra tenía 50 cc y una potencia de 0,5 CV. La Super Cub tenía también un motor de 50 cc, pero una potencia de 4,5 CV. Gracias a los estudios hechos para ir a la isla de Man, la potencia de un motor del mismo tamaño se había aumentado ahora nueve veces. La Super Cub se presentó en el verano de 1958, y fue un éxito desde el principio. Bonita, fácil de manejar, de gran rendimiento, con embrague centrífugo, arranque eléctrico y bajo coste de mantenimiento, era un buen medio de transporte para todo tipo de personas.

Honda Motor empezó en seguida a construir una gran factoría en Suzuka, en la prefectura de Mie, para producir en serie la Super Cub. Hasta aquel momento, incluso los modelos que mejor se vendían no pasaban de 2 000 o 3 000 unidades al mes. La nueva planta estaba proyectada para fabricar desde el principio 30 000 motocicletas al mes. Eran muchos los que pensaban que el plan de la compañía de invertir casi 10 000 millones de yen en una sola planta era una verdadera locura. (En aquel momento, su capital era sólo de 1 400 millones de yen.) Los resultados posteriores demostraron, sin embargo, que Honda iba simplemente muy por delante de su época.

En la construcción de la factoría de Suzuka se adoptaron varias maneras de proceder completamente nuevas. El consejo de dirección no impuso ningún tipo de retricciones a la cantidad de dinero destinada a construir la planta, pero insistió en que el proyecto tenía que reunir tres condiciones: 1) la inversión tenía que recuperarse dentro de un período de tiempo determinado; 2) la planta tenía que poder servir de modelo para otras instalaciones de producción en serie; 3) había que mantener la armonía con las comunidades locales. Todos los demás detalles, incluida la disposición de la planta, se dejaron en manos de los empleados jóvenes, que estaban entusiasmados con la idea de diseñar su propia fábrica. Cuando se terminó, en la primavera de 1960 —coincidiendo con el principio de un «boom» económico mundial— la factoría de Suzuka era la planta de motocicletas más grande del mundo.

La Dream E de 1951 había sido equipada con un motor

de válvulas en cabeza (OHV). La ventaja de ese sistema, comparado con uno de válvulas laterales, era que la forma en que estaba dispuesta la cámara de combustión podía modificarse libremente, lo que hacía posible aumentar el grado de compresión y con ello una combustión más perfecta. Algunos coches importados llevaban motores OHV, pero nadie en Japón se había atrevido a adaptar ese sistema a la producción en serie. Una válvula en cabeza permitía también aumentar la velocidad del motor, pero un mayor número de revoluciones por minuto creaba nuevos problemas para las válvulas de admisión y escape, que no podían funcionar a la misma velocidad. La idea de Honda fue cambiar la posición del árbol de levas y colocarlo en la parte alta del motor, junto a las válvulas, que así podían abrirse y cerrarse a una velocidad no inferior a la del motor. Por primera vez, se adoptaba en Japón el sistema de árbol de levas en cabeza (OHC) para un motor pequeño de motocicleta, cuando prácticamente ninguno de los motores grandes de automóvil llevaba ese mecanismo. La Dream S de 1955 fue la primera motocicleta de Honda Motor equipada con un motor OHC, que más tarde llevaría también la Super Cub.

Ahora que tanto la Benley como la Dream eran muy populares y se vendían bien, Fujisawa empezó a pensar en exportarlas. Hasta ese momento, la compañía tenía poca experiencia en exportaciones a gran escala. Al principio, Honda Motor trató de contar con las redes de ventas y las firmas comerciales japonesas, pero era poco lo que esas organizaciones hacían por ampliar sus mercados extranjeros. Al contrario de lo que sucede ahora, la economía japonesa en los años cincuenta encontraba muchas dificultades para promover sus exportaciones y conseguir divisas. Muchas compañías intentaban aumentar sus exportaciones, pero eran muy pocas las que contaban con los recursos y la experiencia necesarios para abrir mercados de forma independiente. La mayoría de los fabricantes confiaba en organizaciones comerciales o distribuidores establecidos en el extranjero, y los fabricantes de automóviles preferían exportar a través de firmas comerciales. Cuando el país estaba saliendo del caos económico de la posguerra, ya no podía seguir protegiéndose detrás de barreras comerciales, y había una presión cada vez mayor para pedir la liberalización del comercio. En esas circunstancias, los fabricantes de coches japoneses confia-

ban sobre todo en las tarifas proteccionistas para competir con las importaciones.

Fujisawa consideraba que era absolutamente necesario establecer una subsidiaria en el extranjero que pudiera operar bajo el control directo de la oficina central. Las motocicletas, que un país pequeño como Japón presentaban pocos inconvenientes, en un país tan grande como los Estados Unidos podían encontrarse con complicaciones que excedieran la capacidad de servicio de los distribuidores. Además, resultaría muy caro tener que enviar las piezas de repuesto a cada uno de los numerosos distribuidores. Fujisawa creía que se debía establecer una subsidiaria que, al mismo tiempo que actuaba como centro de ventas, pudiera también hacerse cargo de todos los servicios.

Otra cuestión importante en la estrategia exportadora de la compañía era decidir qué mercado extranjero convenía explotar primero. Un grupo de empleados de Honda Motor, encabezado por Kihachiro Kawashima, viajó por Europa, el sudeste asiático y los Estados Unidos para hacer estudios de mercado. Llegaron a la conclusión de que Europa y el sudeste asiático eran los mercados más prometedores. En Europa había una gran demanda de motocicletas, que estaban consideradas como un medio de transporte cómodo y práctico, y las motos ligeras eran especialmente populares. En el sudeste asiático, la gente empezaba también a darse cuenta de que la moto era un medio de transporte barato, y muchos fabricantes europeos ya estaban explorando aquellos mercados. En opinión del equipo de Honda Motor, el mercado más prometedor era el sudeste asiático, geográficamente próximo a Japón, y en el que la demanda iba en aumento.

Pero Fujisawa no estaba de acuerdo, e insistía en que debía explorarse primero el mercado norteamericano. Él decía que la economía de consumo tenía su origen en los Estados Unidos, y que un producto que no tuviera allí buena acogida no encontraría mercados en otras partes. Estados Unidos era el país más rico del mundo, y el automóvil era con gran diferencia el medio de transporte más popular entre los estadounidenses. Sólo se vendían unas 60 000 motocicletas al año, y tanto las firmas comerciales japonesas como los distribuidores norteamericanos creían que ese mercado no iba a crecer. Si Honda Motor empezaba a vender sus máquinas en los Estados Unidos,

lo único que conseguiría, decían ellos, sería reducir el número de motocicletas vendidas por los otros fabricantes.

La *sogo-shosha*, un tipo de firma comercial peculiar de Japón, y que no se encuentra en otras partes, era el canal utilizado tradicionalmente por los fabricantes japoneses que querían penetrar en los mercados extranjeros. Puede decirse que han contribuido muchísimo a ampliar el comercio de exportación japonés. Pero las *sogo-shosha* no se limitan simplemente a exportar e importar géneros, sino que desempeñan otras muchas funciones. Tienen en todas partes redes para recoger la información necesaria para sus actividades comerciales, que abarca desde datos sobre las condiciones meteorológicas que pueden afectar a las cosechas a estudios de la situación política en otros países. Intervienen también en transacciones de mercancías dentro de Japón, entre Japón y otros países, e incluso entre terceros países. Entre los artículos que manejan puede encontrarse todo lo imaginable, desde luces para adornar los árboles de Navidad a reactores nucleares. Las *sogo-shosha* prestan también dinero para pequeños negocios, unos préstamos de alto riesgo que los bancos corrientes ni siquiera querrían tomar en consideración. En algunos casos, esos pequeños negocios quedan bajo el control directo de una *sogo-shosha* que, a su vez, se encarga de vender sus productos. La influencia de las *sogo-shosha* se extiende algunas veces a las grandes empresas, a la que ayudan a obtener fondos y asesoran en asuntos de colaboración. Un ejemplo de ello es el acuerdo entre General Motors e Isuzu Motors de Japón, en el que C. Itoh & Co., una de las grandes *sogo-shosha*, desempeñó un papel fundamental. Las operaciones más importantes de las *sogo-shosha* son las que realizan como organizadoras de sistemas internacionales. Una *sogo-shosha*, por ejemplo, puede coordinar, y es frecuente que lo haga, proyectos a gran escala destinados a la industrialización de un país en vías de desarrollo. Su trabajo empieza con la realización de proyectos que exigen grandes inversiones, como ferrocarriles, instalaciones portuarias y fábricas, y pasa luego a procurarse el capital necesario para ponerlos en funcionamiento. Más tarde comprará, y por último exportará los productos manufacturados de acuerdo con ese proyecto... todo ello bajo la dirección de una sola *sogo-shosha*.

Debido a esa multitud de actividades, la *sogo-shosha* ocupa un lugar sumamente importante en el mundo de

los negocios japonés. En Japón, hay grupos de compañías muy poderosos, como Mitsui, Mitsubishi y Sumitomo. Todos esos grupos tienen una estructura similar, pues cada uno de ellos está formado por compañías dedicadas a distintas industrias, que van de la industria ligera a la pesada. En el centro de cada grupo hay una *sogo-shosha* y un banco, que juntos desempeñan un papel primordial en facilitar la comunicación entre las compañías que componen el grupo y conseguir la unidad entre ellas. Las compañías que forman un grupo están así unidas unas a otras por relaciones de dependencia.

Las *sogo-shosha* se han desarrollado en una atmósfera y una tradición claramente japonesas. El origen de su interés (a veces excesivo) por recoger información de todos los lugares del mundo puede encontrarse en la historia que tiene Japón de seleccionar e importar culturas y civilizaciones extranjeras. En Occidente, lo normal es que las compañías se especialicen en determinados campos y traten de ampliarse abriendo mercados con productos únicos. Las *sogo-shosha*, en cambio, no se especializan en nada, lo que probablemente es la causa de que ese tipo de empresa no se haya desarrollado nunca en Europa o en América.

La fuerza de las *sogo-shosha* reside esencialmente en la información, los conocimientos y las relaciones humanas. En los últimos tiempos, en Canadá y los Estados Unidos se ha intentado aprender el secreto de las *sogo-shosha* para aumentar las exportaciones. Durante la administración Carter, el Departamento de Comercio estaba especialmente interesado en introducir un sistema tipo *sogo-shosha*. Pero para las sociedades europeas y norteamericanas, con una cultura tan distinta de la de Japón, sería muy difícil, por no decir imposible, «occidentalizar» las *sogo-shosha*.

Las *sogo-shosha* no sólo son organizaciones muy poderosas, sino que contar con ellas para exportar en cierto modo significa también ponerse bajo su protección. Por eso, cuando Honda Motor decidió explorar el mercado sin su ayuda, muchas personas pensaron que la compañía estaba corriendo un gran riesgo.

Con la idea de montar una sucursal en los Estados Unidos, Fujisawa fue a ver a los funcionarios del Ministerio de Finanzas y del Ministerio de Industria y Comercio Internacional. El recibimiento fue muy poco cordial, y

uno de los funcionarios del MITI le dijo: «Honda Motor ha gastado grandes cantidades en divisas en importar máquinas del extranjero, pero ustedes no han exportado nada.» El Ministerio de Finanzas no permitió que se le concediera a Honda Motor la asignación que pedía, ya que la empresa no había ganado la cantidad en divisas que le correspondía.

Fujisawa pidió entonces a Naganori Koyama, miembro de la Cámara de Representantes japonesa, que le ayudase a conseguir las asignaciones que necesitaba. «Estoy entregado por entero a desarrollar el mercado norteamericano por nuestra propia cuenta —le dijo a Koyama—. Eso va a ser en beneficio de Japón. Déjennos, por tanto, gastar divisas sólo una vez más.» Con ayuda de Koyama, Fujisawa pudo obtener el permiso del Ministerio. En junio de 1959, American Honda Motor Co., Inc. se estableció en Los Ángeles, con un capital de 250 000 dólares (aunque la cantidad que se había solicitado eran 500 000 dólares), y en los dos años siguientes se invirtió en la compañía un total de un millón de dólares.

Fujisawa quería hacer de American Honda la base para explorar el mercado de los Estados Unidos, utilizando como arma principal la Super Cub, que acababa de salir entonces. Al principio, las dificultades se sucedieron una tras otra, y ni la Benley ni la Dream, por no hablar de la Super Cub, alcanzaron un volumen de ventas que fuera un poco esperanzador. Siguiendo la máxima de «Adonde fueres haz lo que vieres», American Honda dejó que fueran las tiendas de motos que ya había allí las que vendieran la Super Cub. En las reuniones con los comerciantes, los japoneses observaron que muchos de ellos iban vestidos con monos sucios y tenían las manos manchadas de grasa. Kihachiro Kawashima, vicepresidente ejecutivo de American Honda, empezó a comprender por qué no se vendían sus motos.

En los años veinte, la economía estadounidense estaba floreciente, y muchos norteamericanos pensaban que estaban viviendo en una época de «prosperidad permanente». Durante esa década, los automóviles se habían convertido en un medio de transporte popular, y el cine era el entretenimiento preferido por el público. Los actores y actrices de cine eran la nueva aristocracia americana. Rodolfo Valentino, el *Latin lover* de origen italiano, hacía estragos entre las mujeres, y Gloria Swanson, con su traje

de noche negro, era la encarnación de la belleza femenina. La gente se extasiaba ante los descapotables blancos de sus estrellas favoritas, y eso hacía que aumentaran sus deseos de tener un coche propio. Cuarenta años más tarde, las estrellas habían cambiado, pero esa imagen conservaba toda su fuerza.

Lo mismo puede decirse de la influencia de la industria cinematográfica sobre las motocicletas... sólo que al revés. Algunas estrellas de cine daban la impresión de que las motos fueran para los delincuentes, y eso tenía un efecto desastroso en la venta de los vehículos de dos ruedas. En muchas familias norteamericanas, las madres ponían mala cara a las motos y no querían que sus hijos tuvieran una. American Honda, en colaboración con Grey Advertising Inc., de Los Ángeles, decidió poner en marcha una campaña para cambiar esa imagen. Se publicaron muchos anuncios en revistas tan influyentes como *Life*, *Look*, *Saturday Evening Post* y *Playboy*. En ellos podía verse a toda clase de personas, felices en una Super Cub, con un letrero en el que se leía: «Se encuentra a la gente más encantadora en una Honda.» Esa campaña fue un gran éxito, lo mismo que la que vino después, en la que la primera frase se había cambiado por otra más sugestiva: «Las cosas más bonitas ocurren en una Honda.» Los dos anuncios aparecieron también más tarde en la televisión, con idéntico éxito. Gracias a ellos, Honda Motor había conseguido cambiar la imagen que la gente tenía de las motos.

Junto con esa campaña, American Motor buscó nuevas maneras de vender la Super Cub. En lugar de los establecimientos tradicionales, se eligieron almacenes y tiendas de artículos de deporte. Ese cambio contribuyó a popularizar la Super Cub, no como un vehículo para delincuentes, sino como un elegante medio de transporte para el público en general, y eso fue el principio del gran mercado de la motocicleta en los Estados Unidos.

Otro paso importante fue el que se dio en 1962 con el establecimiento de Honda Benelux N.V. en Bélgica. Desde el final de la guerra era la primera vez que una empresa japonesa construía una fábrica en una nación industrializada de Occidente. La planta fabricaba un nuevo modelo de velomotor, conocido como C-310, que estaba basado en la Super Cub. Pero el modelo no gustó a los europeos, y Honda Benelux tuvo muchas dificultades para venderlo, y

no pudo salir de los números rojos en los diez primeros años de su existencia. Fujisawa, a pesar de todo, se negaba a retirarse de Bélgica, diciendo: «No tendríamos que depender únicamente de la exportación de productos acabados. Acumular experiencia en el extranjero es muy importante para nuestro crecimiento futuro.»

Otras dos compañías japonesas, Toyota Motor Company y Toyota Motor Sales Company, establecieron juntas una subsidiaria norteamericana en octubre de 1958, pero se cerró al poco tiempo, y no volvió a abrirse hasta 1964. American Honda fue por tanto la primera subsidiaria de la industria del motor japonesa que tuvo éxito en los Estados Unidos. Las exportaciones de motos a ese país, que en 1959, cuando se fundó American Honda, eran de unas 6 300 unidades, aumentaron a 148 000 en 1963, debido, esencialmente, a Honda Motor.

Aunque la actividad de las *sogo-shosha* en todos los lugares del mundo sigue siendo muy grande, los fabricantes de productos de alta tecnología, como coches, televisores de color, cámaras y ordenadores prefieren exportar sus productos independientemente, para venderlos a través de sus propias redes comerciales. Las *sogo-shosha* tienen pocas oportunidades de dedicarse a exportar ese tipo de productos que requieren unos servicios posventa, porque en esos sectores la relación entre fabricantes y consumidores es directa y estrecha. En ese sentido, la idea de Honda Motor de cultivar sus mercados extranjeros a través de sus propias subsidiarias, no sólo era una muestra del espíritu abierto de la compañía, sino que indicaba también que iba muy por delante de sus competidores. La Super Cub sirvió para crear un inmenso mercado en los Estados Unidos, y eso abrió el camino para la expansión de Honda Motor en Europa, el sudeste asiático y otras regiones del mundo.

Más adelante, Fujisawa debió de sentir que un escalofrío le bajaba por la espalda cuando un famoso hombre de negocios norteamericano le dijo: «Si hubieran elegido cualquier otro país, no habrían conseguido la aprobación para montar su sucursal con tanta facilidad. Si pudieron hacerlo, fue únicamente por haber elegido los Estados Unidos.» Fujisawa dice que pensó para sus adentros: «En nuestro país, las compañías buscan siempre la protección del gobierno y quieren que se cierre la entrada a los competidores extranjeros. Los estadounidenses, en cambio,

siempre están dispuestos a admitir a las compañías extranjeras. ¡Qué gran confianza tienen en sí mismos!» Dadas las actuales fricciones comerciales entre Japón y Occidente, la observación de Fujisawa no deja de resultar un poco irónica.

La dependencia de un país del comercio extranjero suele definirse como la proporción de ese comercio respecto al PNB, en cuyo caso el Japón ha mostrado un ligero aumento desde el final de la segunda guerra mundial. En 1979, la relación de dependencia de las importaciones y exportaciones fue del 14 % y el 13 % respectivamente. Esas cifras, comparadas con las de otros países para el mismo año, son mucho más bajas que las de Gran Bretaña (importaciones, 29 %, exportaciones, 25 %), Alemania Occidental (23 %, 25 %), Francia (21 %, 19 %), y Países Bajos (50 %, 48 %), aunque son más altas que las de los Estados Unidos (10 %, 8 %). Eso significa que la mayor parte de las actividades económicas del Japón están mantenidas por el mercado nacional. Hay que decir también que la economía japonesa de posguerra ha dependido más de la producción para el mercado nacional que durante el período anterior a la guerra, pues la relación de dependencia tanto de las importaciones como las exportaciones en el año 1938, por ejemplo, fue del 23 %.

Sin embargo, Japón depende en gran medida de las importaciones para muchas cosas que son indispensables para la población y para sus actividades industriales. Según las estadísticas de 1980, Japón importa el 100 % del algodón, la lana, el caucho, el maíz, fosfatos, bauxita y níquel utilizados en el país. Depende de las importaciones para el 85 % de sus actividades energéticas, y el 99,8 % del petróleo consumido, lo que equivale a cerca de un 70 % de sus reservas de energía. Japón importa también el 99,6 % del hierro que necesita, el 98,3 % del concentrado de cobre, el 96,2 % de las semillas de soja, el 90,7 % del trigo y el 79,1 % del carbón. Alimentos y primeras materias representan unas tres cuartas partes del total de las importaciones japonesas.

Suele decirse que Japón es un «país catalizador». Visto en conjunto, el archipiélago japonés es una especie de gigantesco complejo químico y, cuando se le añaden primeras materias, con una excelente mano de obra como agente catalizador, produce bienes industriales con la mayor eficiencia. Japón ha importado las materias que

necesita con las divisas ganadas exportando esos productos industriales. A consecuencia de ello, la interdependencia entre Japón y otros países ha aumentado considerablemente.

Como en los primeros años de la posguerra la economía japonesa era débil, en 1949 el gobierno estableció un tipo de cambio de 360 yen con relación al dólar y, al mismo tiempo, promulgó la Ley de Control de Cambio y Comercio Extranjero. Esa ley, destinada a conseguir un equilibrio en la balanza de pagos, estabilizar la moneda japonesa y sacar el mayor partido posible a las escasas divisas, contenía algunas cláusulas muy restrictivas, como la prohibición de comerciar libremente con moneda extranjera, el control del gobierno sobre las divisas, un sistema de cuotas para las importaciones y la liberalización de las exportaciones.

A principios de los años cincuenta, la escasez de divisas se compensó con contribuciones especiales del ejército estadounidense, que entonces estaba luchando en Corea. En la segunda mitad de la década, la economía japonesa se orientó hacia un desarrollo basado en la inversión en instalaciones y bienes de equipo modernos, más bien que en la producción de armas como en el período anterior a la guerra. A principios de los años sesenta, el gobierno empezó a aplicar una serie de medidas para impulsar el crecimiento económico. Las importaciones japonesas aumentaron rápidamente porque, al carecer Japón de recursos económicos, necesitaba importar grandes cantidades de materias primas para poder desarrollar su economía. Aumentaron especialmente las importaciones de los Estados Unidos, que representaban cerca de un tercio del total y, en los años cincuenta, el déficit medio anual con ese país era de 470 millones de dólares. Esa tendencia se mantuvo durante la primera mitad de los años sesenta, y no fue hasta 1967 cuando las reservas de oro y divisas de Japón superaron los 2 000 millones de dólares. Los productos esenciales para el crecimiento de la economía japonesa se importaban en su mayor parte de los Estados Unidos, lo que producía un gran desequilibrio comercial, pero Japón se veía obligado también a importar capital y tecnología de los países avanzados de Occidente. En esas circunstancias, la liberalización del comercio se convirtió en una cuestión candente y en 1960 el gobierno decidió introducir algunos cambios fundamentales.

Los empresarios y financieros japoneses tenían miedo de que la liberalización del comercio fuera la ruina de la industria nacional, que ya no podría competir con la de los países occidentales. Taizo Ishizaka, presidente de la Federación de Organizaciones Económicas, era partidario decidido del liberalismo e insistía en la importancia de la cooperación entre Japón y los Estados Unidos. Estaba convencido de que la economía japonesa podría sobrevivir y prosperar en un mercado abierto. Como máxima figura del mundo de los negocios japonés, reprochaba a los industriales su miedo a la liberalización, y desempeñó un papel muy importante en los nuevos programas del gobierno.

En aquellos momentos, eran pocos los que compartían la confianza de Taizo Ishizaka. La mayor oposición venía de los grupos de izquierda. Éstos, que estaban formados por varios partidos representados en la Dieta, los sindicatos y los intelectuales, pensaban que Estados Unidos iba a dominar el mercado japonés por medio de una política de exportaciones agresiva y a adueñarse de las industrias con la concesión de créditos a largo plazo, y que la clase trabajadora sería la primera víctima del imperialismo norteamericano. Por eso, una de las razones de que la izquierda japonesa se opusiera tan fieramente a la firma de un nuevo tratado de Seguridad USA-Japón fue el miedo a que a la subordinación militar a los Estados Unidos se añadiera además la subordinación económica.

En 1963, Japón aceptó el artículo 11 del Acuerdo General Arancelario y Comercial (GATT), y se comprometió a no imponer restricciones cuantitativas a las importaciones. Al año siguiente, se convirtió en nación «Artículo 8» del Fondo Monetario Internacional (FMI), y el yen volvió a ser una moneda convertible. Ese mismo año, ingresó también en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), consiguiendo así ascender a la categoría de «nación avanzada».

En 1960, el gabinete, encabezado por el primer ministro Ikeda, puso en marcha un «programa nacional para doblar la renta». Ese programa se proponía doblar el PNB de Japón para el año 1970, y aumentar la renta per cápita hasta alcanzar el mismo nivel conseguido por los países industrializados a fines de los años cincuenta. Las exportaciones japonesas eran la clave del éxito de ese programa, y el gobierno esperaba que crecieran un 10 % al

año, aunque se calculaba que el comercio mundial no iba a aumentar más que en un 4,5 % anual. Muchos economistas creían que la política del gabinete Ikeda fracasaría, porque parecía imposible conseguir un aumento tan grande de las exportaciones y, al mismo tiempo, llevar a cabo la liberalización del comercio. El programa encontró, efectivamente, muchas dificultades, sobre todo a causa del déficit en la balanza de pagos internacional. Pero el resultado superó con mucho lo que esperaba la mayoría de los observadores: el crecimiento medio anual durante esa década fue casi del 11 %.

. La liberalización del comercio dejó a las industrias japonesas más expuestas a la competencia internacional, pero reforzó el poder competitivo de la economía. La balanza comercial, tanto en conjunto como con los Estados Unidos, arrojó un superávit a mediados de los años sesenta. Esa tendencia se ha hecho aún más pronunciada desde principios de los años setenta, cuando Japón empezó a exportar capital y a multinacionalizar sus empresas. Sólo después de la crisis del petróleo de 1973 y 1979 tuvo que enfrentarse a un gran aumento en los costes del crudo importado (en 1980 se pagaron 49 000 millones de dólares más que en 1972), pero pudo vencer esa dificultad gracias a la ventaja competitiva de la producción y de la tecnología industrial japonesa. Eso significa que aunque hubo una considerable transferencia de ingresos de Japón a los países de la OPEP, quedó compensada por la transferencia de ingresos a Japón, especialmente de los países avanzados de Occidente.

Japón ha estado reestructurando su economía, guiado por la idea de que un sistema comercial libre y sin restricciones contribuiría a desarrollar el comercio mundial. A principios de 1982 había veintisiete partidas del Acuerdo General sobre Tarifas y Comercio para las que Japón aún mantenía cuotas. Cinco de ellas en el sector de la minería y productos manufacturados, como carbón, cuero y artículos de cuero. El resto eran productos agrícolas, incluidos algunos tan importantes como carne, leche y crema de leche, quesos, conservas de carne de buey y de cerdo, naranjas, zumos de fruta, harina de trigo y arroz. En cuanto a tarifas, después de participar en las negociaciones para reducir los aranceles, conocidas como Ronda Kennedy, en los años setenta se propugnó la Negociación Multilateral de Comercio Gatt (MTN), conocida como

Ronda Tokyo. En la MTN participaron noventa y nueve países que, en abril de 1979, después de seis años de negociaciones, llegaron a un acuerdo sobre la reducción o abolición de barreras no arancelarias, el establecimiento de regulaciones internacionales y la reducción de tarifas. Por ese acuerdo, los principales países tienen que reducir por igual sus tarifas cada año, durante un período de ocho, a partir de 1980. Japón redujo sus tarifas sobre unos 2 400 productos manufacturados y del sector minero, y 200 productos agrícolas. Esas reducciones se hicieron en 1978, mucho antes de la fecha fijada. A los ocho años del acuerdo, la tarifa media para la minería y los productos manufacturados habrá bajado cerca de un 3 % en Japón, lo que estará muy por debajo del 4 % de los Estados Unidos y el 5 % de la Comunidad Económica Europea.

En diciembre de 1980, Japón puso en vigor la nueva Ley de Control de Cambios y Comercio Exterior. La ley antigua prohibía la importación de artículos manufacturados y las transacciones de divisas. Con la nueva ley, la liberalización de los movimientos de capital y las inversiones directas han avanzado mucho, y se han simplificado los trámites comerciales. En cuanto a los movimientos de capital y pagos en el extranjero, el gobierno se ha reservado el derecho de controlarlos en una situación de emergencia, lo que podría crear algunos problemas en el futuro.

A pesar de haber tomado esas medidas, Japón no ha podido impedir que se produjeran fricciones comerciales con los países avanzados. A fines de los años cincuenta se produjeron fricciones comerciales con Occidente en el sector textil y en el de productos de la industria ligera. En la segunda mitad de los años sesenta, se repitieron los conflictos en el área de los productos manufacturados, principalmente el acero, y Japón limitó voluntariamente las exportaciones a los Estados Unidos y a la Comunidad Económica Europea. Sin embargo, la cuestión más debatida de ese período fueron las negociaciones sobre el comercio textil entre Japón y los Estados Unidos. Esas negociaciones empezaron en junio de 1969, cuando el presidente Nixon pidió que Japón limitara voluntariamente las exportaciones de tejidos de lana y fibras sintéticas, lo cual fue rechazado por Japón. La industria textil nipona se opuso a esa demanda alegando el principio de libre co-

mercio, pero en marzo de 1971 los fabricantes anunciaron unilateralmente una reducción voluntaria, con el propósito de romper el punto muerto en que se encontraban las negociaciones. Esa medida fue rechazada por el presidente Nixon, y las negociaciones volvieron a estancarse. Ese problema, que tenía como telón de fondo el creciente superávit del comercio japonés con los Estados Unidos (llegó a 4 100 millones de dólares en 1972), se había convertido en una cuestión política unida a la devolución de Okinawa a Japón por parte del gobierno estadounidense. En 1972 se alcanzó por fin un acuerdo para reducir voluntariamente las exportaciones a los Estados Unidos.

En los años setenta, las exportaciones de acero y de aparatos de televisión en color fueron motivo de fricciones comerciales entre Japón y los Estados Unidos. En 1977, ambos gobiernos llegaron a un acuerdo, el Orderly Marketing Agreement (OMA), para limitar la exportación de aparatos de televisión en color a Norteamérica. En los últimos años setenta, fue en el sector de la maquinaria, como los automóviles, donde surgieron problemas entre Japón y los países occidentales, y Japón limitó voluntariamente sus exportaciones a los Estados Unidos, Canadá y la CEE. La tecnología avanzada es también causa de fricciones y será un importante «campo de batalla» en los años ochenta.

Según el Libro Blanco sobre Comercio Internacional (edición de 1981) publicado por el gobierno japonés, fijando en 100 la productividad laboral de los Estados Unidos en 1979, la de Japón se evaluaba en 208 para rendimiento de altos hornos, productos básicos del acero y fundiciones de hierro y acero, 111 para maquinaria, excepto en la industria eléctrica, 119 para la industria de maquinaria eléctrica, 124 para la industria de material de transporte, 100 para vehículos de motor y la industria de la motocicleta, y 134 para la de herramientas. En algunas industrias, Japón iguala o aventaja a los Estados Unidos. Sin embargo, el Libro Blanco dice también que la productividad media para todas las industrias manufactureras norteamericanas supera a la de Japón aproximadamente en un 20 %, y que los Estados Unidos disfrutan todavía de un alto nivel de productividad laboral.

Las fricciones comerciales entre Japón y Occidente se están produciendo en sectores de producción industrial en los que Japón tiene una clara ventaja competitiva. Ya

no se trata sólo de un problema económico sino también político, porque las áreas de fricción se han extendido a las industrias básicas de otros países, como la del acero y la automovilística. La prolongada recesión y los altos niveles de desempleo que sufren los países occidentales desde la crisis del petróleo de 1973 agravan aún más el problema político. Estados Unidos está pidiendo que Japón liberalice las importaciones de carne de buey y naranjas, que son partidas que tienen cuotas residuales. Las fricciones se han extendido a servicios como los bancos, seguros y distribución, que también tendrían que liberalizarse. El informe del subcomité para asuntos comerciales del Committee of Ways and Means de la Cámara de Representantes estadounidense se publicó en septiembre de 1980. Ese informe reconoce que el mercado nacional japonés es en principio un mercado abierto, pero dice que las barreras comerciales todavía no han desaparecido. Muchos norteamericanos creen que las características cerradas del mercado japonés se deben indudablemente a esas barreras, y que el mercado tendría que ser tan abierto como el de los Estados Unidos.

Los sistemas y costumbres de una nación tienen su origen en la cultura propia del país. Los japoneses ven la sociedad occidental como algo muy distinto de la suya, y no hay duda de que los occidentales tienen que encontrar muchas cosas que les parecen extrañas en la sociedad japonesa. Comprender debidamente las diferencias de cada cultura es importante en cualquier clase de acuerdo internacional, pero limitarse únicamente a destacarlas no contribuye a hacer más comprensibles las relaciones entre los distintos países. Muchas de las afirmaciones que se hacen en los Estados Unidos, como identificar las diferencias de las costumbres comerciales japonesas con un signo de competencia desleal, son subjetivas y parciales. Por otra parte, es vital para Japón cambiar las características cerradas de su sociedad. Plantear esas cuestiones de una forma subjetiva sólo puede conducir a una mayor incomprensión por parte de ambos países. Es lástima que la admiración que sentía Fujisawa hace veinte años por el espíritu abierto y la confianza en sí mismo del pueblo estadounidense no parezca estar ya justificada en el complejo panorama internacional de nuestros días.

6. *Automóviles, investigación y coches de carreras*

La Motor Honda Company se estaba apuntando un triunfo tras otro con sus motocicletas, y Soichiro Honda quería ahora ampliar sus actividades al campo del automóvil. En un informe de 1961, el MITI había presentado lo que luego se llamaría el «sistema de tres grupos», que pedía que los fabricantes de automóviles ya existentes se dividieran en un grupo de producción de coches en serie, otro grupo de utilitarios y un tercero de vehículos para usos especiales. El plan anunciaba también que no se permitiría que alguien que no estuviera ya trabajando en la industria del automóvil se dedicara a fabricar coches. El anuncio del MITI indignó a Soichiro Honda, que exclamó: «¿Están intentando los burócratas obstruir nuestros planes de fabricar coches?» Decidió combatir el proyecto, atacando al gobierno a través de los medios de comunicación, en los que expuso los motivos que tenía para oponerse: «La democracia está pensada para hacer felices a las personas. Yo he impulsado mi propio negocio, he obtenido beneficios, he pagado impuestos, contribuyendo así al progreso de la nación. En esas circunstancias, ¿por qué una empresa privada como la mía tiene que sacrificarse en beneficio del país?» Aunque, sobre el papel, el MITI tuviera ya a punto el «sistema de tres grupos», prohibir de verdad a alguien que se dedicara a fabricar coches habría sido contrario al principio de libre empresa y además... ilegal. Pero los burócratas japoneses disfrutaban de gran autoridad, podían tomar medidas como la de establecer cuotas de importación y controlar directamente las inversiones de capital extranjero. Otra de las tácti-

cas del ministerio consistía en hacer «sugerencias» a algunas empresas para que formaran grupos de planificación conjunta y, en períodos de recesión, crearan incluso un cártel. Eso se conseguía mediante la financiación directa de empresas privadas o pidiendo a los bancos que proporcionaran fondos para esas compañías. Aunque algunas de esas sugerencias podrían haberse interpretado como una violación de la ley antimonopolio, la cuestión no se suscitaba nunca, porque esas medidas se tomaban sin salirse de la esfera de la «orientación administrativa». Combinando esas distintas clases de autoridad, el ministerio podía llevar a una industria en la dirección que estuviera de acuerdo con su política.

Lo que hacía que ese sistema fuera entonces tan efectivo era la existencia no oficial de un consenso entre los agentes del gobierno y la industria. Japón ha sido, tradicionalmente, una sociedad comunal, en la que una atmósfera de cooperación y confianza mutua tiene prioridad sobre las obligaciones legales y contractuales. Eso es más verdad que nunca cuando las partes están trabajando juntas para conseguir un único fin. Si hubiera habido un consenso no oficial entre el MITI y la industria del automóvil cuando se anunció por primera vez el «sistema de tres grupos», la orientación administrativa del ministerio podría haber funcionado, y habría sido posible persuadir a los que se oponían para que se alineasen con los demás. La verdad era que la industria en conjunto se oponía a ese plan.

Aunque los dos grandes del grupo, Toyota y Nissan, no tomaran medidas para luchar de una forma activa contra el proyecto del gobierno, sí comprendían que el plan del ministerio acabaría por reforzar su control sobre la industria del automóvil, cosa que no les convenía en absoluto. Adoptaron la táctica de retrasar la liberalización del comercio y del capital hasta llegar a ser internacionalmente competitivos como empresas privadas y libres. Mientras llegaba ese momento, querían, naturalmente, contar con la protección y la ayuda financiera del gobierno. Debido a esa falta de apoyo por parte de los fabricantes, el MITI se vio obligado a aplazar indefinidamente su plan.

Un año antes de que el gobierno anunciase su proyecto, se habían producido en el país graves trastornos políticos. El nuevo tratado de seguridad entre Japón y los Es-

tados Unidos se firmó en enero de 1960, y tenía que ser luego ratificado por la Dieta Nacional. Las fuerzas de izquierda se oponían al mantenimiento de lazos con los Estados Unidos, e insistían en que Japón tenía que convertirse en un país neutral. La lucha contra la ratificación del tratado estaba encabezada por el Partido Socialista Japonés, el grupo de oposición más numeroso de la Dieta, y por *Sohyo*, que trataba de movilizar a los japoneses en general, y a los estudiantes y trabajadores en particular.

El 20 de mayo, el Partido Liberal Democrático, que era el que gobernaba, forzó un voto para ratificar el tratado, a pesar de la oposición de los demás partidos políticos. En la calle se organizaron manifestaciones, que empezaron a dar todos los días vueltas y vueltas al edificio de la Dieta, y el 26 de mayo fueron 170 000 personas las que se reunieron allí. En medio de esa tensión creciente, el día 10 de junio llegó a Tokyo el secretario de prensa estadounidense, James C. Hagerty, para preparar la visita oficial del presidente Dwight D. Eisenhower, la primera que hacía a Japón un presidente de los Estados Unidos. Nada más llegar al aeropuerto internacional de Tokyo, los manifestantes rodearon el coche de Hagerty, que tuvo que ser evacuado en helicóptero a la embajada estadounidense.

El 15 de junio, los estudiantes *zengakuren* atacaron la Dieta, y consiguieron entrar en el recinto del edificio; en la lucha con la policía resultó muerta una joven de la Universidad de Tokyo. La Dieta quedó casi paralizada y, en ese ambiente de violencia, entró en vigor el nuevo Tratado de Seguridad Japón-Estados Unidos. El primer ministro, Nobusuke Kishi, un conservador partidario de la línea dura, que había arriesgado su carrera política por ese tratado, dimitió poco tiempo después. Le sucedió Hayato Ikeda que, al contrario de su predecesor, prefirió seguir una línea «blanda», fomentar ante todo el desarrollo económico del país, y gobernarlo bajo el lema «tolerancia y paciencia».

Al trasladarse el interés del país de la política a la economía, las tendencias conservadoras cobraron nueva fuerza, y lo mismo hicieron los burócratas. Para hacer posible el programa de Ikeda de «doblar los ingresos nacionales», había que fomentar la producción de automóviles como industria de importancia estratégica, y el gobierno quería ejercer el mayor control posible sobre su desarro-

llo. Después de 1955, firmas como Industrias Pesadas Mitsubishi, Toyo Kogyo, Industrias Pesadas Fuji, y Suzuki Motor se unieron a Toyota y Nissan en la fabricación de automóviles. Esa expansión no regulada preocupaba mucho al MITI, que creía que la competencia entre tan gran número de firmas sólo podía conducir al desastre. El ministerio temía también que el exceso de competencia entre los fabricantes impidiera a la industria japonesa hacer frente a los «Tres Grandes» americanos.

Dentro del MITI, Shigeru Sahashi tuvo un papel muy importante en la redacción de la «Ley para la Promoción de Determinadas Industrias», cuyo objeto era conceder una serie de privilegios a industrias estratégicas como la del acero, automóviles, maquinaria eléctrica y pesada, y petroquímicas, para hacerlas más competitivas internacionalmente. En la práctica, para la industria del automóvil era lo mismo que resucitar el «sistema de los tres grupos», y se multiplicaron las críticas contra el proyecto de ley, ante el temor de que el control del gobierno sobre la economía pudiera volver a ser una realidad. A pesar de las críticas, en la sesión de 1963 se presentó formalmente el proyecto de ley para que lo discutiera la Dieta.

Esas maniobras del gobierno obligaron a Honda Motor a acelerar sus planes de fabricar automóviles, de forma que la entrada de la compañía en el campo del automóvil fuera un hecho consumado. Hasta entonces, Fujisawa había creído que era mejor esperar a que la compañía tuviera la necesaria maestría técnica. Ahora comenta: «Me sentía como un hombre al que están empujando para que suba al ring antes de haber aprendido a boxear.» En la Exposición de Tokyo de 1962, Honda Motor presentó una furgoneta y un modelo de coche deportivo. La compañía organizó un concurso en el que se invitaba al público a adivinar el precio del nuevo coche deportivo. Se recibieron 5 730 000 postales, y Fujisawa dijo: «Si la Dieta aprueba esa ley, organizaremos una gran manifestación de protesta contra el MITI, apoyándonos en la fuerza que nos dan esas postales.»

Durante el período 1962-1963, las exportaciones de Honda Motor proporcionaron unos ingresos superiores a los de Toyota y Nissan. El MITI no se dio por enterado y, bajo el pretexto de fomentar las exportaciones nacionales, trató de impedir que Honda Motor entrase en el campo del automóvil. Esa contradicción era lo que indignaba a

Fujisawa, que se daba cuenta de que tenía que ir con mucho cuidado en sus planes de fabricar coches en serie.

En Occidente está muy difundida la idea de que tiene que existir una gran armonía entre la industria japonesa y el gobierno... la llamada teoría «Japan, Inc.». La realidad es muy distinta. En Japón, el gobierno y el mundo de los negocios están muchas veces enfrentados. Esas armoniosas relaciones imaginadas en Occidente habrían sido sumamente difíciles en el Japón de la posguerra, porque ni siquiera ahora ha podido el pueblo japonés olvidar la pesadilla de la segunda guerra mundial, cuando toda la economía nacional estaba controlada por el gobierno para apoyar el esfuerzo bélico. Ahora, los empresarios japoneses quieren mantener una gran independencia. Milton Friedman asegura que lo que hace la intervención del gobierno en los negocios privados es debilitar la vitalidad de las empresas. Lo que más ha contribuido a la formidable recuperación y desarrollo de la economía japonesa de posguerra ha sido la energía que han conservado siempre las empresas privadas. Aunque en el pasado hayan estado sometidas a las decisiones administrativas, con la liberalización del comercio y la regularización de los movimientos de capital, el control del gobierno sobre el sector privado es ahora muy limitado.

A mediados de los años sesenta, la escalada en la guerra de Vietnam hizo que incluso algunas de las grandes empresas japonesas suspendieran sus envíos de acero a ese país. Al mismo tiempo, docenas de barcos de la Mitsui O.S.K. salían hacia Saigón, cargados con motocicletas Super Cub. Al llegar a la desembocadura del río, los barcos tenían que esperar a que les tocase el turno de remontarlo y atracar en los muelles de Saigón. Eso llevaba generalmente unos tres días, y las compañías de seguros no querían aceptar ninguna responsabilidad, porque el riesgo de que los barcos sufrieran un ataque era muy grande. Honda Motor se enfrentaba a una decisión muy difícil de tomar. Sólo con que le hundieran uno de sus barcos, la compañía podía encontrarse en números rojos, pero si se suspendían los envíos a Vietnam, con lo que se encontraba era con un montón de Super Cub que no podían venderse. El asunto se dejó totalmente en manos de un grupo de jefes de sección jóvenes.

Un día, Takeo Fujisawa fue a verlos y preguntó, como sin darle importancia: «¿Seguimos recibiendo cartas de

crédito de Vietnam?» «Sí, señor, todavía las recibimos», le contestaron. «Bueno —dijo Fujisawa—, yo me imagino que las actividades económicas tienen que estar bajo control.» Después de pronunciar esas palabras, con las que no se sabía muy bien qué era lo que quería decir, se fue sin hacer más comentarios.

Se dice que Fujisawa era un hombre de negocios contemplativo. Cuando se veía ante un problema, lo que hacía era encerrarse en la habitación que en su casa estaba destinada a la ceremonia del té, y ponerse a meditar para encontrar una solución. Para él, el aspecto más importante de la gerencia de una empresa es que la filosofía fundamental sea comprendida y aceptada por todos.

En los primeros tiempos de la compañía, Fujisawa no sólo encontraba soluciones, sino que también llevaba sus ideas a la práctica, a menudo actuando como un dictador. Más tarde cambió su método, y solía limitarse a dejar caer alguna indirecta sobre sus teorías personales. Fujisawa acabó por creer que dirigir de verdad una empresa no significaba tomar todas las decisiones, sino más bien no hacer absolutamente nada. Claro que tenía mucho interés en enseñar a sus empleados, pero al mismo tiempo trataba de mantenerse tan apartado como fuera posible de la labor específica de tomar decisiones. Ése era su propio estilo japonés de dirigir una empresa, y tenía como fin delegar autoridad en los empleados, para que pudieran guiarse por su propio criterio a la hora de emitir juicios y llevar a cabo determinadas acciones... basándose en las teorías que habían aprendido de Fujisawa.

No era un sistema que resultase siempre fácil para los subordinados. Era como si les dijeran la primera parte de un poema y les mandaran completar el resto. En aquel caso, la primera parte del poema que dio a los jefes de sección fue: «Las actividades económicas tienen que estar bajo control», y los jefes de sección interpretaron que la segunda tenía que ser: «Por tanto, sigan adelante con los envíos a Vietnam.» Pero tuvieron que pasar muchas noches en vela, obsesionados por el miedo de que un barco cargado con sus motos fuera a parar al fondo del río en Saigón. Las motos se fabricaban en la planta de Suzuka y se enviaban desde el puerto de Nagoya. Hubo un momento en que barcos cargados con 7 000 a 12 000 motos salían del puerto un día sí y otro no. Los jefes de sección iban a visitar a los capitanes de los barcos con botellas de

sake, para desearles un buen viaje. Afortunadamente, los barcos con las grandes letras «HONDA» se libraron de los ataques y en un período de dieciocho meses, de 1967 a 1968, Honda Motor envió un total de 600 000 Super Cub a Vietnam.

En 1966 hubo en los Estados Unidos una fuerte y repentina caída en las ventas de todos los modelos de motocicletas Honda, incluida la Super Cub, que durante mucho tiempo no había tenido rival. Se esperaba que las ventas de motos de American Honda, que por término medio habían sido de 20 000 unidades al mes, bajaran a 8 000 en septiembre, y a 2 000 en noviembre, creando un déficit de 44 millones de dólares. Esa suma representaba el 2,4 % del total de las reservas de divisas de Japón, que entonces era de 1 800 millones de dólares. American Honda tampoco podía pedir dólares en los Estados Unidos a los bancos japoneses, porque el gobierno había prohibido los préstamos de dólares en el extranjero para poder centralizar las reservas de divisas y emplearlas de la forma más efectiva. Ante toda esa cantidad de motos sin vender, Honda Motor se encontraba perdida, sin saber qué camino tomar.

Los representantes locales atribuían el descenso de las ventas a la guerra de Vietnam, que había mandado a muchos jóvenes estadounidenses al sudeste asiático, pero Fujisawa, al contemplar la ciudad de Los Ángeles desde la ventana de su hotel y ver aquella sociedad opulenta, no estaba de acuerdo con ellos.

La Super Cub había sido un éxito inmediato en los Estados Unidos, y Honda Motor siguió vendiendo ese modelo con sólo aumentar la fuerza del motor, pero sin cambiar el diseño básico. La negativa de Volkswagen a alterar el diseño de su «Beetle» había servido de modelo para Honda Motor. Fujisawa se daba cuenta entonces de que eso había sido una equivocación. Como la Super Cub se había vendido muy bien durante tanto tiempo, observaba una clara falta de interés en crear nuevos modelos, y también una atmósfera de descuido en las fábricas, porque producir el mismo modelo año tras año era algo que ya no le hacía ilusión a nadie. «Los vendedores deben de haber olvidado la idea básica de que los vehículos son modas», pensó Fujisawa.

Al volver a Tokyo, tomó varias medidas que eran justo lo contrario de lo que parecía indicar el sentido común. Fujisawa decidió no hacer ningún gran esfuerzo por reducir las existencias de sus modelos sin vender hasta que la

compañía pudiera empezar los envíos en gran escala de motos con una imagen completamente distinta. Se suspendieron los envíos a los Estados Unidos de todos los modelos, incluida la Super Cub, y American Honda adoptó la política de reducir precios, dentro de los límites permitidos por las leyes *antidumping*, cada vez que se recibieran nuevos pedidos. Fujisawa sabía que a la primavera siguiente las motos no vendidas estarían ya anticuadas, y sería legal rebajar más los precios. Entonces podrían presentarse ya nuevos modelos para hacer aumentar otra vez las ventas, y conseguir que para el mes de agosto las existencias hubieran bajado a un nivel aceptable.

Pidió un préstamo al Banco Mitsubishi y al Banco de Tokyo. El Banco de Tokyo obtuvo las divisas necesarias, y entre los dos bancos prestaron a Honda Motor un total de 47 millones de dólares para cubrir las existencias en los Estados Unidos y una escasez de fondos en Europa. Fujisawa dijo a los bancos: «En agosto del próximo año habremos devuelto todo el dinero, pero no intentaremos ir pagándolo a plazos antes de esa fecha.» Puso esa condición para estar seguro de que American Honda no se vería obligada a liquidar sus existencias a costa de un gran sacrificio.

Fujisawa tenía un instinto casi animal para percibir ligeros cambios en las condiciones sociales. Al pensar en su última visita a los Estados Unidos, casi podía sentir el ritmo de una guitarra eléctrica. Fue entonces al Centro de Investigación y Desarrollo y pidió que diseñaran un modelo que tuviera un «aire distinto», aunque fuera utilizando el motor y la estructura básica del antiguo. «Háganlo de prisa, porque quiero empezar a enviarlo a América a fines de este año.» Después de decir esto, se fue a Karuizawa, un lugar de veraneo al norte de Tokyo. Eso de marcharse era una táctica psicológica porque, tanto dentro como fuera de la compañía, todo el mundo pensaba que si Fujisawa se iba era porque estaba seguro de poder resolver el problema.

En American Honda, las Super Cub empezaron a pintarse en colores chillones para hacerlas tan atractivas como la música rock. En el Centro de Investigación y Desarrollo, los diseñadores japoneses, habitualmente tan serios, trabajaban al estilo de los artistas de la contracultura para crear atrevidas combinaciones de colores psicodélicas. Antes de que terminara el año, esas motos que te-

nían un «aire distinto» se estaban enviando ya en grandes cantidades a los Estados Unidos, un recurso provisional mientras se preparaban otros cambios de modelo más importantes. El invento de Fujisawa dio resultado, y las ventas volvieron a subir en la primavera de 1967. En junio, la compañía había devuelto ya todo el dinero que debía al Banco Mitsubishi y al de Tokyo.

Tres años antes, Honda Motor había anunciado que tomaría parte en las carreras de Fórmula 1 del Gran Prix. Desde sus victorias con las motos en la isla de Man, el Centro de Investigación y Desarrollo había querido hacer coches de carreras. Cuando se aprobó ese plan, Honda Motor ya estaba fabricando un número limitado de vehículos de cuatro ruedas. Uno de los modelos era la furgoneta T-360, que tenía un motor de 30 CV, y una velocidad máxima de 100 kilómetros por hora. La T-360 tenía un rendimiento comparable al de un coche deportivo, y fue el primer vehículo de su clase que hizo posible el transporte a gran velocidad. La otra novedad de Honda Motor en el campo del automóvil fue el modelo de coche deportivo S-500. Con un motor de sólo 500 cc, desarrollaba una potencia de 44 CV a 8 000 rpm, y una velocidad máxima de 140 kilómetros por hora, un rendimiento superior al de los coches de un litro de aquella época. El siguiente modelo deportivo de la compañía, el S-600, tenía 57 CV, mejor aceleración y maniobrabilidad. Ese modelo, destinado principalmente a la exportación, se hizo bastante popular en el extranjero.

Esos coches y furgonetas estaban hechos para generar una gran potencia, un alto número de revoluciones por minuto y una buena combustión... tecnologías que Honda había perfeccionado en las carreras de motos de la isla de Man. Como la presentación de esos vehículos tenía que acelerarse debido a la amenaza del «sistema de tres grupos», Honda Motor sólo podía ofrecer un pequeño número de coches deportivos, porque todavía no estaba preparada para producir coches en serie para el público en general. Eso llevó a la empresa a desarrollar la tecnología de los coches corrientes por medio de las agotadoras carreras de Fórmula 1.

El proyecto de la Fórmula 1 empezó a tomar forma a principios de 1963, cuando se completaron los primeros dibujos para los motores. En el verano de ese mismo año se probó un prototipo de motor, y a fines de año ya se es-

taban haciendo pruebas con la carrocería recién terminada. Incluso en la etapa del diseño, los ingenieros estaban decididos a alcanzar una velocidad máxima de 270 kilómetros por hora, y por eso a ese primer prototipo de carreras le llamaron RA-270. Ese coche era únicamente para pruebas; los técnicos estaban trabajando al mismo tiempo en el RA-271, que sí estaba pensado para competir en carreras de Fórmula 1.

Ganar un Gran Premio de Fórmula 1 era, y sigue siendo, el más grande honor que puede conseguirse en el mundo de las carreras automovilísticas. Las reglas de entonces decían que hasta 1965 la capacidad de un Fórmula 1 no podía ser superior a 1 500 cc, pero que el límite se subiría a 3 000 cc al año siguiente. Eso significaba que a Honda Motor sólo le quedaban dos años en los que competir con las máquinas de menor cilindrada. La compañía decidió empezar su programa con el Gran Premio de Mónaco, el primer acontecimiento de la temporada 1964, que se celebra en mayo.

Al ver que tenía tan poco tiempo, Honda Motor decidió hacer únicamente el motor para el RA-271, y pidió a Lotus, la compañía inglesa, que construyera la carrocería. Pensaron que Lotus podría así servirles también de ayuda en otras cosas en las que Honda Motor no tenía experiencia, como elegir un piloto. Tres meses antes del Gran Premio de Mónaco, se encontraron con otro problema cuando Lotus comunicó la sorprendente noticia de que no podía hacer la carrocería de un Fórmula 1. En aquellos momentos, Jaguar controlaba totalmente la sección de coches de carreras de Climax Company. Como Lotus estaba recibiendo ayuda financiera de Jaguar, se veía obligada a romper su compromiso con Honda y formar equipo con Climax. Honda Motor se indignó por esa falta de formalidad, pero no tenía más solución que hacerlo todo ella sola.

Otro problema para la compañía era la elección de un piloto. Yoshio Nakamura, que entonces era director del equipo de Fórmula 1 de Honda, dice: «En ningún momento pensamos en contratar pilotos japoneses, porque no tenían experiencia ni eran lo bastante buenos. Pensamos en algunos de los de la isla de Man, pero comprendimos que la diferencia entre "llevar" una moto y "controlar" un coche de carreras era demasiado grande. Tampoco encontramos ninguno que nos conviniera entre los pilotos que

corrían entonces en el Gran Prix. Tuvimos que elegir una cara nueva.»

Un joven norteamericano llamado Ronnie Bucknam fue el elegido. Aunque había demostrado ser invencible en carreras locales de la Costa Oeste americana, no tenía experiencia en Fórmula 1. En el mes de julio, un avión transportó a Europa el primer RA-271. Todos los coches tienen que ponerse a punto para que puedan rendir al máximo de su capacidad en el momento de la carrera. Ese proceso es lo que se llama «desarrollar» el coche. El piloto lo prueba varias veces, señala los defectos que tiene, y desarrolla así la máquina en estrecha cooperación con los miembros de su equipo. Puede decirse que es algo muy parecido a la relación que existe entre un atleta y su entrenador, y es un factor decisivo en la puesta a punto de la máquina.

Bucknam probó el RA-271 de doce cilindros, y encontró algunos fallos en los reglajes de los doce carburadores. Por lo demás, el coche parecía estar listo para la carrera. El RA-271 no pudo participar en el Gran Premio de Mónaco, e hizo su estreno el 2 de agosto de 1964 en el Gran Premio de Alemania, una carrera de quince vueltas al circuito de Nürburgrin, que tienen 22,8 kilómetros. El primer día de las pruebas oficiales, el RA-271 tuvo que volver a los *boxes* después de que la parte inferior de la carrocería rozara el suelo de la pista. El segundo día, se recalentó el motor y los pistones se agarrotaron. Después de una reparación provisional, el coche participó en la carrera, pero chocó contra un lateral en la vuelta número doce. Afortunadamente, Bucknam resultó ileso. El estreno de Honda Motor en el circuito del Gran Prix no había sido muy lucido, pero el RA-271 había ido mejorando su posición en la carrera, aunque no pudiera terminarla. Eso dio ánimos a Nakamura, quien decía: «En la recta, Bucknam estaba corriendo a una velocidad que no era inferior a la de Ferrari o Lotus. Si seguimos mejorando el RA-271, podemos tener esperanzas de ganar una carrera del Gran Premio.»

El segundo RA-271 llegó en avión procedente de Tokyo para participar en el Gran Premio de Italia, que se celebraba en Monza, el día 6 de septiembre. Iba equipado con un sistema de inyección nuevo, que sustituía a los carburadores del modelo anterior, que no habían funcionado bien en Nürburgrin. En la última carrera, en la que los

coches tenían que dar setenta y ocho vueltas a un circuito de 5,75 kilómetros, el de Bucknam empezó a no ir bien en la vuelta número trece, y tuvo que entrar en *boxes* envuelto en humo blanco. El motor se había recalentado mucho y el aceite estaba hirviendo. El coche, naturalmente, no estaba en condiciones de continuar la carrera, y tuvo que retirarse. La última carrera importante de ese año era el Gran Premio de los Estados Unidos, el 4 de octubre. En la prueba oficial, el RA-271 volvió a darse un golpe en la parte delantera. En la carrera de ciento diez vueltas al circuito de 3,7 kilómetros de Watkins Glen, el motor se paró en la vuelta decimoquinta. El líquido refrigerante se había evaporado totalmente, y el motor estaba casi quemado. La temporada 1964 había dado muchos disgustos a Honda Motor. La compañía pidió a Bucknam que forzara el coche para ver las limitaciones del RA-271. Se comprobó que, aunque tenía más potencia que otros coches de carreras extranjeros, una mala asistencia técnica impedía que en el momento de competir pudiera estar en las mejores condiciones para hacerlo. La falta de resistencia es fatal para cualquier máquina de Fórmula 1, y Honda comprendió que mientras no se resolviera ese problema, no había ninguna esperanza de poder ganar una carrera.

Para la temporada de 1965, Honda Motor contrató también a Richie Ginther, un piloto norteamericano con gran experiencia en Fórmula 1. Se decía que Bucknam era capaz de pilotar un coche ganador, pero que no era capaz de poner a punto un coche para que ganara. Ginther, por el contrario, entendía mucho de coches de carreras, y estaba considerado como un experto en «desarrollar» máquinas. Su contrato con Honda Motor le permitió ser el número uno de un equipo por primera vez en su vida.

Para la temporada de 1965, Honda Motor construyó otro coche más potente, el RA-272. Esas máquinas se inscribieron en el Gran Premio de Mónaco, pero a pesar de las considerables mejoras que se habían hecho, gracias a los esfuerzos de Ginther y Bucknam, los problemas mecánicos impidieron una vez más que ninguna de las dos pudiera ganar. Soichiro Honda fue a los Estados Unidos a presenciar el Gran Premio de ese país, que se corría en Watkins Glen el día 3 de octubre. Aunque hacía mucho tiempo que era un gran aficionado a las carreras, y había ocupado muchas veces el asiento del piloto, era la prime-

ra vez que iba a ver competir a las máquinas de su compañía en un Gran Premio. Sería también la última. Ginther pudo terminar la carrera, pero quedó séptimo, a dos vueltas del ganador. El equipo de Honda Motor no tuvo mucho éxito, y Soichiro Honda lo pasó muy mal: «Casi no podía seguir mirando la carrera, porque parecía que todo el cuerpo se me revolvía cuando veía nuestros coches.»

Sólo quedaba ya una carrera, el Gran Premio de México, para que terminase la temporada, y el equipo se sentía muy desanimado. Tenían miedo de que los demás empezaran a decir: «Aunque Honda Motor tiene unos motores potentes, no puede ganar; con las motos le iba bien, pero con los coches de carreras no hace nada.» Nakamura decidió pedir a los jefes de Tokyo que en el Gran Premio de México le dejasen hacer las cosas a su manera. Le dijeron que sí y, después de llegar a México, reorganizó completamente el equipo. Él creía que en una ciudad situada a 2 400 metros de altitud, el secreto para ganar la carrera estaba en la combustión del motor y la adecuada proporción de aire-combustible. Lo que se proponía al reformar el equipo era comprobar que esa teoría suya daba resultado. En completo desacuerdo con el sistema que seguía en la compañía, decidió poner «al hombre indicado en el lugar indicado».

El Gran Premio de México se corrió el 24 de octubre. Los coches tenían que dar sesenta y cinco vueltas en un circuito de 5 kilómetros. En las pruebas, los dos pilotos lo hicieron sumamente bien. Ginther estaba decidido a ganar, y su confianza sirvió para animar a todo el equipo. Pidió cambiar su coche por el de Bucknam, que en el entrenamiento oficial parecía haber sido más rápido. En la carrera, Ginther fue en primera posición desde el principio. Cuando estaba dando la última vuelta, su coche empezó a desviarse, y otro corredor le cerró el paso. Luchando por dominar el coche sin reducir la velocidad, cruzó la línea de meta con 2,89 segundos de ventaja sobre el que venía detrás. Fue la primera victoria de Honda Motor en un Gran Premio de Fórmula 1. Bucknam quedó quinto. Al volver a los *boxes*, Ginther abrazó a Nakamura, diciendo: «¡Lo conseguimos!» Los aficionados mexicanos estuvieron a punto de ahogarle cuando se dirigía hacia el podio. Y desde el circuito de carreras, Nakamura mandó un cable a Tokyo, *Veni, vidi, vinci*, las palabras que había pronunciado Julio César para anunciar su victoria a Roma.

Ese mismo año, Honda Motor tomó también parte en las carreras de Fórmula 2 con sus motores de 1 000 cc, 4 cilindros. El piloto contratado para esa categoría fue Jack Brabham, un inglés nacido en Australia, que había sido campeón del mundo y estaba considerado como uno de los mejores corredores de Fórmula 1. Había interpretado también el papel de corredor del Gran Premio en una película, y había asesorado a Honda en cuestiones relacionadas con las carreras. En el circuito de Fórmula 2, él y su máquina las perdieron todas.

Eso supuso una gran desilusión para Tadashi Kume, que había diseñado los motores de Fórmula 1 y Fórmula 2 y dirigía el equipo. Más o menos por ese tiempo, Kiyoshi Kawashima fue a visitarle un día a su hotel de Londres. «Tengo ganas de ahorcarme», dijo Kume. «Pues ahí fuera hay un pino. Vaya a hacerlo», contestó en broma Kawashima, que luego le habló a Kume de los muchos disgustos que se había llevado él en la isla de Man. «Al principio, yo también estaba de mal humor por no haber podido ganar en la isla de Man. Nuestro piloto, Kenjiro Tanaka, se cayó y hubo que llevarle al hospital. Los pilotos extranjeros hicieron una huelga de hambre, porque decían que nuestras máquinas eran demasiado peligrosas. Yo también tenía ganas de ahogarme cuando fui a ver a Kenjiro al hospital. ¡Y claro que vi un pino!» Kawashima soltó una carcajada, y añadió para animar a Kume: «Lo importante es decidir las cosas en el acto, sin pedir instrucciones al cuartel general. Eso es lo que hice yo.»

La combinación Brabham-Honda Fórmula 2 iba a conseguir nada menos que once victorias seguidas un año después. A las carreras de Fórmula 2 no se les da tanta publicidad como a las de Fórmula 1, en las que compiten los mejores pilotos del mundo. Pero esa serie de victorias en Fórmula 2 fue muy importante para los directores de Honda Motor. El motor de 4 cilindros, 1 000 cc, con refrigeración por agua, que el Centro de Investigación y Desarrollo había diseñado para esas carreras tenía una potencia de 160 CV y podía aguantar las pruebas más duras. La tecnología aprendida podía transferirse a la producción en cadena de automóviles.

En 1966, la capacidad de los coches de carreras de Fórmula 1 se elevó a 3 000 cc, y Honda Motor sacó su nuevo RA-273. El coche tenía 400 CV, más que cualquier otro, pero pesaba 740 kilos, un peso muy superior a los

500 kilos que era el mínimo exigido. La fuerza del motor no compensaba el peso de la máquina. Los retrasos hicieron que el RA-273 sólo pudiera participar en el Gran Premio de Italia, que se corrió el 4 de septiembre. Debido al parecer al exceso de peso, reventó un neumático, el coche saltó la barrera y fue a estrellarse contra un árbol. Ginther sufrió varias fracturas, pero sus lesiones no fueron graves. Durante el resto de la temporada, el equipo de Honda Motor compitió en el Gran Premio de Estados Unidos y el de México, pero no ganó ninguna carrera. Los contratos de Ginther y Bucknam expiraron, y los dos pilotos dejaron el equipo al final de la temporada.

Para las carreras del Gran Premio de 1967, Honda Motor contrató a John Surtees, uno de los mejores pilotos británicos. Era hijo de un corredor de motos, y se había pasado la vida entre motores y carreras. Se hizo famoso primero como corredor de motos, y luego como piloto de coches de carreras; en 1963 fue contratado como primer piloto de Ferrari. En 1965 había resultado gravemente herido en una carrera de coches deportivos en Canadá, y se consideraba un milagro que hubiera podido recuperarse. Era, con gran diferencia, el mejor piloto contratado hasta entonces por Honda Motor.

En su primera aparición en el Gran Premio de Sudáfrica, el 2 de enero, el «hombre seguro», como le llamaban sus compañeros de equipo, se las arregló para quedar el tercero. Pero el RA-273 seguía siendo excesivamente pesado, y no pudo ganar ninguna otra carrera ni siquiera conducido por Surtees. La compañía presentó el nuevo RA-300 en el Gran Premio de Monza, el día 10 de septiembre, una carrera de 78 vueltas a un circuito de 5,75 kilómetros. Además de ser más potente que sus predecesores, el RA-300 pesaba 130 kilos menos. Surtees estaba compitiendo con nombres tan famosos como Jack Brabham y Jim Clark. El coche conducido por Clark había ido delante hasta la vuelta número doce, cuando un reventón le hizo perder una vuelta. Clark consiguió alcanzar a los otros, y en la última vuelta los tres iban muy igualados. Debido al gran esfuerzo que había tenido que hacer, el coche de Clark se quedó sin gasolina, lo que permitió a Brabham colocarse en cabeza. Los espectadores estaban de pie conteniendo la respiración cuando Brabham y Surtees se acercaban a la línea de meta. En ese momento, Brabham vio delante de él una mancha de aceite, y ese

instante de vacilación bastó para que Surtees le adelantara. Recibió la señal de la bandera a cuadros 0,2 segundos antes que Brabham.

Ese año, a principios de verano, Kume había estado trabajando en Londres en el proyecto de un nuevo motor. En el Centro de Investigación y Desarrollo de Honda, cerca de Tokyo, se estaba trabajando entonces en el RA-301 para que fuese el sucesor del RA-300. El motor en que había estado trabajando Kume se convertiría en el sucesor del RA-301. A fines de verano, después de terminar los diseños, volvió a Japón. Hasta ese momento, todos los motores de Fórmula 1 y Fórmula 2 habían tenido refrigeración por agua, y era la que tenía también el motor diseñado por Kume en Londres. Entretanto, Soichiro Honda estaba tratando de desarrollar un motor refrigerado por aire, lo que iba en contra de todas las teorías y del sentido común, porque casi todos los motores de automóvil estaban refrigerados por agua. Honda le dijo a Kume que tirara los dibujos que había hecho y empezara a diseñar un motor con refrigeración por aire.

Los ingenieros del Centro de Investigación y Desarrollo eran partidarios también de los motores refrigerados por agua, porque creían que los problemas que se presentaban en el Gran Premio con la refrigeración de los motores sólo podían resolverse de esa manera. Creían que esos motores eran preferibles también a los refrigerados por aire en la producción de coches en serie. Comparado con uno de aire, un motor de agua producía menos ruido y vibraciones y era más efectivo para calentar el interior de un automóvil. Pero había otra razón mucho más importante para que los técnicos prefiriesen la refrigeración por agua, el problema de controlar la emisión de gases. Nada menos que en 1940, la polución del aire ya había sido motivo de preocupación en Los Ángeles. En 1955, el doctor Haagen Schmidt, del Instituto de Tecnología de California, descubrió que el *smog* se produce a causa de una reacción fotoquímica de óxidos de nitrógeno e hidrocarburos, llamada a veces *photochemical smog*. Eso hizo que en 1963 se promulgara una ley en los Estados Unidos para mantener el aire limpio, que en 1970 se reformó para establecer un control más rígido sobre las emisiones de gases de los coches.

En el Centro de Investigación y Desarrollo de Honda, ya se había creado un laboratorio para estudiar el proble-

ma de la emisión de gases nocivos, con un gran especialista en ese campo, que era Tasaku Date. Los ingenieros empezaron a pensar que para limpiar rápidamente los gases emitidos era preferible la refrigeración por agua, porque resultaba más fácil mantener una temperatura constante del motor. Eso dio lugar a una disputa con Honda. Al presidente le gustaba mucho contar una historia a los técnicos: «En la segunda guerra mundial, el general Erwin Rommel derrotó al ejército británico en los desiertos del norte de África. La razón es muy sencilla. En el desierto no había agua. Por eso, los alemanes adaptaron los motores Volkswagen de refrigeración por aire a sus vehículos militares.» Los historiadores podrían no estar muy conformes con la interpretación que daba Honda de las campañas en el norte de África, pero su análisis técnico sí tenía fundamento: «Lo que se llama un motor refrigerado por agua no es más que un motor con refrigeración por aire que utiliza agua como intermediario. Por tanto, vamos a olvidarnos del sistema de refrigeración por agua, que es muy complicado y da muchos disgustos.»

Takeo Fujisawa dijo una vez: «Puesto que soy totalmente responsable de la dirección de la compañía, si alguien me preguntara quién la dirige, contestaría que yo. Pero el señor Honda es el presidente de la compañía. Él es como el sol; es brillante y magnánimo.» En otro tiempo, los ingenieros habían seguido a Honda como si fuera un dios, pero sus opiniones empezaban a no coincidir. En el Centro de Investigación y Desarrollos Kume había diseñado lo que él creía que era el más potente de todos los motores de coches de carreras de Honda Motor, el RA-300 con refrigeración por agua que había propulsado el coche que ganó el Gran Premio de Italia. Empezó a trabajar en el desarrollo de motores refrigerados por aire, pero no estaba muy seguro de que su jefe tuviera razón. Como era un hombre muy concienzudo, se puso a hacer el mejor y más perfecto motor con refrigeración por aire del mundo. El resultado fue el RA-302 de Fórmula 1, que iba montado en una carrocería de una aleación de magnesio, cuyo peso se había reducido hasta dejarlo en el mínimo de 500 kilos exigido.

El RA-302 hizo su estreno en la temporada de 1968. La ocasión fue el Gran Premio de Francia, celebrado en Ruán el 7 de julio. El coche llegó en avión desde Tokyo, y fue

sometido a toda suerte de pruebas. No había ninguna duda de que el RA-302 poseía una aceleración terrorífica, pero tenía también un defecto grave: el motor se calentaba con facilidad. Nakamura tenía miedo de que la temperatura excesivamente alta del motor pudiera, no sólo reducir la aceleración, sino también hacer que se perdiera lubricante y el motor acabara destrozado. Por eso pidió al piloto francés Jo Schlesser que se lo tomara con calma y no corriese demasiado. Schlesser, al que se había contratado para esa carrera, prometió seguir el consejo de Nakamura.

Surtees fue el encargado de conducir el nuevo RA-301 con refrigeración por agua. El Gran Premio de Francia se corrió bajo una fuerte lluvia. El coche de Surtees iba en el grupo de cabeza, mientras que Schlesser era uno de los últimos. «Jo es prudente. Debe de estar tratando de terminar», pensó Nakamura, y se alegró de ver que el piloto francés cumplía su promesa. Pero en la tercera vuelta se produjo el desastre: de repente, Schlesser perdió el control de su coche y se estrelló contra un lateral. Como llevaba el depósito casi lleno de gasolina, el coche se incendió inmediatamente, sin que Schlesser tuviera ninguna posibilidad de salir de él. El accidente impresionó tanto a Kume, director del equipo en Ruán, que no dio ya la menor importancia al segundo puesto conseguido por Surtees. Él y Nakamura hicieron todo lo que pudieron por consolar a la familia del piloto, y luego volvieron a Japón.

Lo que les esperaba en el Centro de Investigación y Desarrollo de Honda era otro motor con refrigeración por aire. Soichiro Honda estaba poniendo todo su entusiasmo en la producción en serie del Honda 1300, que llevaba un motor refrigerado por aire. En ese coche se iban a introducir muchas innovaciones, y le dijeron a Kume que se uniera al equipo que estaba trabajando en el programa de desarrollo. Se quedó realmente asombrado, pensando para sus adentros: «Esta compañía no aprende nada nunca.»

7. *La gran disputa de los motores*

En la segunda mitad de los años sesenta, Japón estaba disfrutando del período de prosperidad más grande y largo de su historia. El país había entrado ya en la última etapa de su rápida expansión económica, y muchos japoneses empezaban a sentirse verdaderamente ricos. Con una población compuesta en más de la mitad por personas que habían nacido después del final de la guerra, era ya más fácil olvidar las penalidades, la pobreza, y el hambre de los años cuarenta. En 1968, el producto nacional bruto de Japón fue superior al de Alemania Occidental, y pasó a ser el segundo en importancia de los países capitalistas, superado sólo por el de los Estados Unidos. La renta per cápita seguía siendo más baja que la de las naciones avanzadas de Europa y de América del Norte, pero Japón iba acercándose ya a la que había sido siempre su meta desde la restauración Meiji, ponerse a la altura de Occidente. Pero la economía japonesa estaba creciendo mucho más de prisa que la de los países de Europa occidental, y haciendo que los ingresos de sus habitantes aumentaran en la misma medida, aunque en algunos aspectos, como vivienda y servicios públicos, el retraso fuera todavía considerable.

El economista ruso Nikolái D. Kondátriev, después de estudiar los cambios en los precios, tasas de interés, salarios, actividades comerciales, y la producción de carbón y acero en Europa y América, expuso sus conclusiones en un ensayo, *El ciclo largo en la vida económica*. En él decía que la economía capitalista presentaba unas fluctuaciones que duraban más o menos cincuenta años. Esa teoría se conoce como «ciclos largos de Kondátriev». La fluctua-

ción económica, o «movimiento ondulatorio», se caracteriza normalmente por veinte o más años de expansión económica constante, seguidos de otros veintitantos años de contracción. Durante el período de crecimiento, hay una prosperidad fuerte e ininterrumpida, mientras suben los precios y las tasas de interés. Hacia el final de ese ciclo, se presenta una escasez aguda de primeras materias, que anuncia una inflación creciente. Desde el punto de vista social, en esos períodos de expansión económica la gente se vuelve cada vez más activa, y cobran fuerza los movimientos de liberación y, hacia el final de esos períodos, las diferencias sociales se hacen más patentes y aumenta la probabilidad de revoluciones y guerras. El caso contrario se produce en los períodos de contracción económica aunque, ya cerca del final, las crisis algunas veces llegan a ser tan graves, que también hacen que se desencadenen guerras. El economista Joseph Schumpeter atribuyó la causa de esas largas fluctuaciones a la innovación tecnológica: cuando la industria empieza a adoptar un gran número de innovaciones tecnológicas, se inicia un período de expansión económica.

El primer movimiento del «ciclo largo de Kondátriev» empezó en los últimos años de 1780, y el segundo hacia la mitad del siglo XIX. Cuando llegó el tercer movimiento a principios de la década de 1890, Japón ya había pasado el período de trastornos que siguió a la restauración Meiji. En 1889 se promulgó la Constitución del Gran Imperio del Japón (la llamada Constitución Meiji), y en 1890 se celebraron las primeras elecciones a la Cámara de representantes, con lo que quedó consolidada la estructura política del país. La economía japonesa estaba preparada para dar el gran salto adelante en el momento en que el mundo entraba en una fase de gran expansión económica.

El tercer ciclo largo entró en un período de contracción económica hacia 1920, nada más terminar la primera guerra mundial. Esa época se caracterizó en todas partes por graves desórdenes de orden político y económico, que contribuyeron al estallido de la segunda guerra mundial.

La expansión económica del cuarto ciclo empezó inmediatamente después de terminar la guerra. Superando el caos de la ocupación norteamericana, Japón tomó medidas eficaces para promover la industria pesada y química, en vez de la industria ligera, que hasta entonces ha-

bía sido la base de la actividad económica del país, y trató de incrementar la capitalización de la industria en general. El éxito de esa política de promoción de las industrias químicas y pesadas puede atribuirse a varios factores.

El primero fue la inversión activa en instalaciones y bienes de equipo de esas industrias. Después de la guerra, las fuerzas de ocupación habían hecho una purga entre las familias dueñas de las *zaibatsu* y los ejecutivos que habían trabajado para ellas. Fueron sustituidos por hombres jóvenes y relativamente inexpertos, de entre cuarenta y cincuenta años. Aunque se dijera de ellos que eran «ejecutivos de tercera clase», eran también empresarios «decididos», que se lanzaron a competir entre sí para aumentar la producción, canalizando el dinero de terceras partes y pidiendo créditos a los bancos. Eso se hizo en un esfuerzo por compensar la pérdida de las empresas de propiedad individual que existían antes de la guerra. En una sociedad homogénea como la de Japón, esos «ejecutivos de tercera clase» no tenían mejor manera de demostrar lo que eran capaces de hacer que con un aumento cuantitativo de los medios de producción. En ese sentido, se diferenciaban mucho de sus predecesores, que casi siempre seguían el prudente camino de aumentar el capital de sus empresas. Los nuevos ejecutivos empezaron a introducir la tecnología más avanzada para sus instalaciones, mientras seguían trabajando por la expansión general y, como Japón no había acumulado aún los suficientes conocimientos científicos y tecnológicos, importaron nuevas tecnologías de los países industrializados de Europa y América del Norte.

La empresa privada fue así la «locomotora» que arrastraba toda la economía japonesa por el camino del desarrollo, y una nueva prosperidad llegó al multiplicarse las inversiones privadas y el gasto nacional. Entre 1955 y 1961, las grandes industrias, incluidas las del acero y la energía eléctrica, pusieron en marcha ambiciosos programas para ampliar sus instalaciones, lo que llevó a un rápido crecimiento económico. Ahora que la empresa privada se había hecho lo bastante fuerte gracias a sus esfuerzos de inversión, lo que faltaba era conseguir que los principales productos de la industria japonesa fueran competitivos en los mercados internacionales. Las inversiones aumentaron espectacularmente entre 1965 y 1970, sobre

todo en industrias como la del acero, automóviles y químicas. En ese momento de auge, los gastos de la empresa privada representaban el 20 % o más del producto nacional bruto, en agudo contraste con el 55 %, e incluso menos, representado por el gasto privado individual. Los teóricos de izquierdas argüían que ese gasto era excesivo y peligroso, que se estaba sacrificando el nivel de vida de la clase trabajadora, y que era inevitable una crisis derivada del exceso de producción.

Sin embargo, hasta ahora Japón no ha experimentado ninguna recesión grave, como ocurrió antes de la guerra. Una de las principales razones ha sido el control del gobierno sobre el sistema monetario y fiscal que en momentos de contracción económica le ha permitido aumentar el gasto público para reavivar la economía. A consecuencia de eso, la formación de capital interior bruto (gasto público, gastos privados en instalaciones y existencias, y gasto en viviendas) representaba una proporción muy alta del producto nacional interno. En 1963, por ejemplo, esa proporción era del 36 %, frente a un 18 % en los Estados Unidos, un 17 % en Gran Bretaña, un 26 % en Alemania Occidental y un 25 % en Francia. Las cifras correspondientes para 1973 eran un 40 % en Japón, 19 % en Estados Unidos, 21 % en Gran Bretaña, 26 % en Alemania Occidental, y 26 % en Francia. Como Japón iba detrás de otros países de Europa y América en su programa de modernización, dio prioridad a la acumulación de capital en un esfuerzo por «alcanzar a Occidente».

Japón ha podido evitar una crisis debida a un exceso de producción gracias a que el capital bruto acumulado sirvió para crear nuevos puestos de trabajo, para aumentar los ingresos privados para que creciera rápidamente el mercado interno, principalmente de bienes de consumo. Primero fueron las lavadoras y las neveras, que liberaron a las amas de casa de muchos trabajos domésticos. Al tener más tiempo libre, empezaron a querer televisores en blanco y negro, cuya venta aumentó vertiginosamente a partir de los últimos años cincuenta. Poco a poco se pasó a otras cosas más caras, como los coches, que se hicieron muy populares entre los jóvenes, mientras muchas familias compraban televisores en color y aparatos de aire acondicionado. Los televisores en color fueron la base de la industria electrónica de hoy. La minería y la industria japonesas tuvieron un crecimiento muy rápido

después de la segunda guerra mundial. En 1970, su índice de producción llegó a 4 200, frente a sólo 100 en 1946, cuando la producción estaba en el punto más bajo, y subió a 6 500 en 1980. La producción de acero en bruto aumentó de menos de dos millones de toneladas en 1945 a 111 400 000 toneladas en 1980, una cifra comparable a la de los Estados Unidos.

La fuerza laboral que soportó el peso de ese rápido aumento de la producción salió principalmente del campo y de los pueblos. En 1950, alrededor de un 50 % de la población estaba ocupada en el sector primario (agricultura, pesca, etc), y acerca de un 30 % en el terciario (servicios), mientras que los que trabajaban en el sector secundario eran sólo un 20 %. Fue más o menos por esa misma época cuando aumentó la emigración de los campos y pueblos hacia las fábricas y grandes ciudades, y las estadísticas de 1980 daban un 11 % en el sector primario, un 35 % en el secundario y un 54 % en el terciario. Esos labradores convertidos en obreros de fábrica organizaron al principio una ofensiva contra los «ejecutivos de tercera clase». Sin embargo, ese «inconveniente» sirvió para hacer también que la nueva patronal comprendiera la importancia de reconocer los derechos básicos de los trabajadores, lo que contribuyó, a su vez, a que se convirtieran en los verdaderos dirigentes de los círculos mercantiles. Aunque esas ofensivas acabaran normalmente en fracaso, sin el enfrentamiento entre patronos y obreros es probable que Japón no hubiera podido conseguir las buenas relaciones entre unos y otros que hicieron posible el gran crecimiento económico de los años sesenta.

Periódicamente, el gobierno realiza encuestas sobre el nivel de vida de los ciudadanos, en primer lugar para ver qué es lo que piensan de sus condiciones de vida. Las encuestas mostraron que los que piensan que tienen un nivel de vida de clase media (lo que necesariamente no significa que consideren que pertenecen a la clase media) habían pasado del 77 % de la población en 1960 al 90 % en 1980, y esa proporción se ha mantenido prácticamente igual hasta este momento. Es una prueba elocuente del carácter homogéneo de la sociedad japonesa.

A fines de los años sesenta, Japón había conseguido el bienestar y la estabilidad social, y la economía mundial había llegado también a la última etapa de expansión económica, tal como explicaba el «ciclo largo de Kondrá-

tiev». La prosperidad trajo con ella nuevos e imprevistos problemas. Las minorías oprimidas reclamaron sus derechos. Algunos jóvenes sensibles se convirtieron en «jóvenes airados». La violencia estudiantil se extendió por el mundo entero, y Japón no fue una excepción.

Para Honda Motor, cuyo rápido crecimiento estaba estrechamente unido a esa gran expansión de la economía japonesa, el año 1969 representó un momento decisivo. El cambio que hizo entonces la compañía de los motores refrigerados por agua a los refrigerados por aire, no fue únicamente un cambio en la tecnología. Soichiro Honda estaba convencido de que los automóviles del futuro iban a estar y debían estar refrigerados por aire, y había mandado que se suspendieran todos los trabajos sobre los motores con refrigeración por agua.

El primer coche producido en serie por la compañía, el utilitario N-360, con refrigeración por aire, se presentó en el mercado japonés en la primavera de 1967. El N-360, que incorporaba tecnología desarrollada para los coches de carreras de Fórmula 1 y Fórmula 2, tenía un rendimiento muy alto, un motor de dos cilindros, 31 CV de potencia y una velocidad máxima de 115 kilómetros por hora. Al contrario de lo que se pensaba entonces, que era que el motor de un coche debía impulsar las ruedas traseras, el N-360 tenía un sistema de tracción delantera. En opinión de Honda: «Un coche con tracción delantera no necesita una barra larga para transmitir la fuerza del motor a las ruedas de atrás, y eso es una ventaja para un coche pequeño porque se puede ahorrar mucho espacio. Además, un coche de ese tipo, al ser arrastrado desde la parte delantera más bien que empujado desde atrás, tiene mayor estabilidad.»

Hasta entonces, nadie había fabricado en Japón un coche con tracción delantera. Incluso en Europa, donde los coches pequeños eran el principal sostén de la industria, el sistema de tracción delantera estaba todavía en su infancia. Empezando por el N-360, todos los coches de Honda Motor han adoptado siempre el sistema de tracción delantera, marcando así la pauta para toda la industria automovilística japonesa. Sólo en los últimos años han empezado los grandes fabricantes norteamericanos a construir coches de tracción delantera, al mismo tiempo que trataban de ahorrar combustible reduciendo el tamaño de la mayoría de los modelos.

El N-360 fue un éxito inmediato, y se convirtió en seguida en el más vendido de los utilitarios. El auge de los pequeños coches que había empezado poco después de 1965, contribuyó a motorizar Japón. En 1966, la producción total de utilitarios fue de 260 000 unidades; tres años más tarde había aumentado a más del doble. Soichiro Honda, siempre con ganas de superarse, empezó a trabajar en un motor refrigerado por aire todavía más innovador. Pero muchos de los ingenieros del Centro de Investigación y Desarrollo no compartían su entusiasmo; algunos de ellos pensaban incluso que sus ideas eran peligrosas. Los disidentes se veían obligados a escapar de su jefe y recluirse en una habitación del segundo piso para hacer proyectos de motores con refrigeración por agua. No era raro que oyesen gritar desde abajo a Honda. «¡Los de arriba, venga, bajen aquí!» Esa resistencia por parte de sus ingenieros molestaba mucho a Honda, porque estaba tratando de concentrar la energía del departamento entero en la creación de un motor refrigerado por aire que fuera una obra maestra y se recordara durante mucho tiempo en la historia del automóvil.

Tadashi Kume iba a tener un papel muy importante en ese proyecto. Aunque continuaba pensando que era mejor el sistema de refrigeración por agua, trataba de que Honda no se enterara y cooperaba con él en el desarrollo de motores refrigerados por aire. El resultado de esos esfuerzos fue el Honda 1300, que salió al mercado en mayo de 1969. Reflejo de la idea de Honda de «aumentar la velocidad de las revoluciones para sacar más fuerza del motor», el Honda 1300 llevaba uno refrigerado por aire de 1 300 cc, 100 CV, 7 200 rpm, y una velocidad máxima de 175 kilómetros: un rendimiento comparable al de los coches de 2 000 cc de entonces. El coche llevaba también frenos de disco y un sistema de tracción delantera. El motor incluía lo que se llamaba el mecanismo DDAC (Duo-Dyna Air Cooling) que, no sólo impedía que se calentara, sino que resolvía también el problema del ruido, que había acompañado siempre a los motores refrigerados por aire.

Honda quería seguir haciendo motores nuevos y de un rendimiento aún mayor. A Takeo Fujisawa le gustaba el Honda 1300 por lo que tenía de innovador, pero su coste de producción era una verdadera carga. El motor tenía varias características únicas, reflejo de la genialidad de

Honda como ingeniero, pero necesitaba también muchas piezas de aluminio caras. Debido a la potencia del motor, la carrocería tenía que ser muy sólida, y pesaba 130 kilos más de lo que se había calculado en un principio, que era un peso de 800 kilos. Aunque el coche gustaba a los entusiastas del volante, la realidad era que la compañía perdía dinero con cada Honda 1300 que se vendía.

El Congreso de los Estados Unidos había reformado la Ley del Medio Ambiente, para imponer normas más rígidas sobre la emisión de gases. La emisión de hidrocarburos y monóxido de carbono tenía que reducirse en un 90 % en 1975, y la de óxidos de nitrógeno también en un 90 % en 1976. El control del monóxido de carbono, aunque menos estricto que en los Estados Unidos, también se había impuesto ya en Japón. La emisión de gases iba a dar mucho trabajo y preocupaciones a toda la industria del automóvil. Kiyoshi Kawashima, director administrativo de Honda Motor, era el más preocupado con esa cuestión. Pidió a Fujisawa, no a Honda, que se reuniera con los ingenieros de la compañía. Hasta entonces, Fujisawa se había mantenido siempre al margen de todas las cuestiones técnicas, pero estaba dispuesto a escuchar. La reunión se celebró en el verano de 1969, en la ciudad de Atami.

«Para reducir los hidrocarburos, el monóxido de carbono y los óxidos de nitrógeno que contienen los gases, el motor tiene que girar despacio, y el combustible debe quemarse despacio, a temperaturas bajas», opinó uno de los ingenieros.

Otro de ellos dijo: «Eso es justo lo contrario de lo que hemos estado haciendo para conseguir un alto rendimiento de un motor que gire muy de prisa, pero sin nuestro perfecto conocimiento de lo que es la combustión a muchas revoluciones no podríamos estar aquí ahora teorizando sobre la emisión de gases.»

«El jefe dice que eso se puede hacer con un motor refrigerado por aire, pero eso no es posible. Podemos hacerlo con un motor refrigerado por agua. Si no dejamos de trabajar ahora en motores refrigerados por aire, luego será ya demasiado tarde. Si continuamos aferrados a esos motores, no podremos vender ninguno de nuestros coches, por culpa de las regulaciones sobre emisión de gases», fue la opinión del tercero.

Fujisawa pensó que tenía que respetar los resultados

del trabajo de los ingenieros, el entusiasmo que ponían en ellos y su ideas sobre el asunto, pero por consideración hacia Honda se limitó a decir: «Ahora comprendo que los motores con refrigeración por agua tienen sus méritos.»

Poco después de esa reunión, Fujisawa comió con Honda. Hacía bastante tiempo que no se habían visto y Fujisawa ya había pensado antes de ir allí: «Si el señor Honda rechaza el motor refrigerado por agua, eso significaría que sigue un camino distinto del mío. Si los dos no podemos ir en la misma dirección, nuestro trabajo de equipo no funcionará.»

Durante la comida, Honda le dijo a Fujisawa:

—Eso se puede hacer lo mismo con un motor refrigerado por aire, pero me imagino que es una cosa difícil de comprender para un hombre como usted.

—Puede hacer una de estas dos cosas —contestó Fujisawa—. Puede continuar siendo el presidente de la compañía o puede unirse a los ingenieros de Honda Motor. Creo que tendría que decidirlo ahora.

A Honda pareció no gustarle tener que tomar esa decisión, pero contestó:

—Estoy seguro de que debería seguir siendo el presidente.

—Entonces —dijo Fujisawa—, también permitirá a sus ingenieros trabajar en motores con refrigeración por agua, ¿no es verdad?

—Sí —dijo Honda.

La conversación no había durado más que unos pocos minutos, y luego todo acabó como siempre, bebiendo sake los dos, y cantando canciones populares antiguas. Al día siguiente, Honda fue al Centro de Investigación y Desarrollo y dijo a los ingenieros: «Muy bien, ya pueden trabajar en motores refrigerados por agua.» Sus verdaderos sentimientos eran muy distintos, y los demás observaron que Honda nunca sonreía cuando alguien hablaba de refrigeración por agua. Todos tenían cuidado de evitar discutir con él sobre el control de gases cuando se presentaba el caso de escoger entre refrigeración por agua o refrigeración por aire, porque eso habría dado lugar a otro debate acalorado en defensa de las distintas teorías. Lo que hacían era explicar sus preferencias por los motores refrigerados por agua, en relación al ruido, las vibraciones y el recalentamiento.

Un prototipo que llevaba un motor refrigerado por agua estaba preparado para hacer la prueba en un día lluvioso de noviembre. El propio Honda probó el nuevo coche y, después de pararse, se quedó un rato dentro con el motor parado. Cuando por fin salió del coche, comentó: «Hace calor ahí dentro.» El mismo Honda tuvo que reconocer que era algo muy distinto de un coche refrigerado por aire, que se queda frío en cuanto se apaga el motor. Desde entonces, todos los coches de Honda Motor han llevado motores de refrigeración por agua. Al recordar otros tiempos, Honda sonríe con tristeza y dice: «La refrigeración por aire era el límite de mi tecnología.»

La disputa sobre los sistemas de refrigeración demostró que ni el extraordinario instinto técnico de Honda podía competir con la organización del Centro de Investigación y Desarrollo. Honda se alegraba de que los hombres a los que él había enseñado supieran ya manejarse solos, y por eso no tomó medidas contra la resistencia que habían opuesto Kume y los otros ingenieros. «Claro que muchas veces me sentía desilusionado —dijo Honda después de retirarse—. Pero el olvido es una cosa maravillosa. Como las máquinas eran lo que más me gustaba del mundo, cada vez que estaba un poco triste podía olvidarme de todo poniéndome a jugar con ellas. Eso ha sido una bendición para mí.»

En Honda Motor se tiene la costumbre de delegar gran parte de la autoridad en las filas inferiores, como una señal de la confianza que tiene la compañía en el entusiasmo y la capacidad de sus empleados, así como de su deseo de alentar sus esperanzas para el futuro. Cuando se realizan exámenes entre los nuevos licenciados universitarios que aspiran a entrar en Honda Motor, quienes los entrevistan son siempre empleados de categoría media. Desde que se retiraron los dos fundadores, en 1973, los miembros de la junta directiva no han intervenido para nada en la contratación de nuevos licenciados, pues la compañía considera que el personal intermedio es más joven y está en mejores condiciones para juzgar a los aspirantes que, además, se supone van a encontrarse más a gusto con esos empleados que con los jefes. Honda solía decirles: «Si contratan únicamente a las personas a las que entienden, la compañía no tendrá nunca gente que sea mejor que ustedes. No traten de contratar a nadie sólo porque les guste. Recuerden siempre que muchas veces

uno encuentra gente extraordinaria entre las personas que no le gustan demasiado.»

En muchas compañías japonesas, la contratación de licenciados recién salidos de la universidad se considera un acontecimiento importante del que depende el futuro de la empresa. Por eso, son los miembros de la junta de directores los que entrevistan a los aspirantes, algunas veces el mismo presidente, y no se les califica únicamente de acuerdo con su competencia general, sino también por su capacidad para cooperar con sus compañeros. Es raro que se contrate a un aspirante que tenga una personalidad fuerte, sin contar con la aprobación específica del presidente de la compañía. Excepto en los primeros tiempos de la empresa, ni Honda ni Fujisawa se entrevistaron nunca con nadie, incluso cuando otros miembros de la junta tenían costumbre de intervenir en la contratación de personal.

Otra cosa que no ha hecho nunca Honda es reclamar la propiedad de la compañía fundada por él. Creyó siempre que ejercer el poder y la autoridad que tenía para imponer sus ideas a los empleados tendría un efecto destructivo sobre su sentido innato de la igualdad. Honda creía que no era ésa la forma de perpetuar la empresa, y Fujisawa estaba totalmente de acuerdo con él. Quien mejor expresó esa idea fue el propio Honda, que dijo poco después de fundar la compañía: «Honda Motor no pertenece a la familia Honda.» Y demostró en dos ocasiones que no eran simplemente unas palabras dichas de cara a los empleados.

Cuando Honda dimitió como director y presidente de la compañía, se quedó con el papel, casi puramente honorario, de «consejero supremo», sin autoridad para representarla. Cuando fue Fujisawa el que renunció a su puesto de director y vicepresidente ejecutivo, pasó también a ocupar un puesto igualmente honorario. En la mayoría de las empresas japonesas, el director/presidente pasa a ser director/presidente del consejo de administración, en el que su voz sigue escuchándose. Puede decirse que eso es lo que ocurre siempre en una compañía encabezada por el fundador, que rara vez pierde sus derechos «representativos», a menos que cometa errores muy graves. En ese aspecto, el caso de Honda Motor es una rarísima excepción.

Es también muy significativo que los fundadores de

Honda Motor se negaran a dejar que sus hijos dirigieran la compañía, y que les impidieran incluso entrar a trabajar en ella como simples empleados. Esa regla se ha extendido ahora a todos los miembros de la junta de directores. En Honda Motor, la filosofía fundamental es que todos los que forman parte de la compañía son iguales, y que la única diferencia entre el presidente y los simples empleados es el papel que desempeñan dentro de ella. Mucho antes de retirarse, Honda había dicho: «Por muy extraordinario que pueda ser el director de una compañía, no hay ninguna garantía de que su hijo pueda ser tan capaz como él. La presidencia de la empresa debe dejarse en manos de una persona que posea las mejores cualidades para dirigirla.»

En 1969 el *New York Times* publicó la noticia de que Toyota y Nissan habían retirado en secreto unos 27 000 coches suyos vendidos en los Estados Unidos. Esa historia apareció en la prensa japonesa el 28 de mayo, llamando por primera vez la atención del público sobre el supuesto problema de los coches defectuosos. Varias semanas más tarde, en una reunión del Comité Judicial de la Cámara de Representantes se habló de que se sospechaba que algunos coches de Honda Motor tenían defectos. Varios críticos dijeron que la dirección del N-360 y otros coches fabricados después por Honda Motor era defectuosa, y hubo quien llegó tan lejos como para atribuir algunos accidentes a esos defectos del N-360. Rechazar esas acusaciones iba a costarle mucho trabajo y disgustos a la dirección de la Honda Motor Company.

En junio de 1969, los fabricantes japoneses publicaron los nombres de todos los coches que tenían algún defecto, y en septiembre se estableció un sistema que obligaba a los fabricantes a publicar el nombre del modelo y la naturaleza específica de los defectos, y a retirarlo inmediatamente. Un sistema similar se había establecido ya en los Estados Unidos, donde los automovilistas eran mucho más numerosos y tenían más fuerza. En abril de 1970 se creó la Asociación Japonesa de Usuarios del Automóvil, que pedía fuertes indemnizaciones a los fabricantes, afirmando que algunos de los accidentes padecidos por sus coches se debían a defectos. Esas reclamaciones repercutieron gravemente en toda la industria del automóvil.

Honda Motor se vio especialmente afectada por los ataques de ese grupo. En junio de 1970, la asociación re-

clamó a la compañía 80 millones de yen (222 000 dólares) para la familia de un hombre que había muerto cuando conducía su N-360 en la prefectura de Nara. De acuerdo con un veredicto emitido más tarde por el Tribunal de Distrito de Tokyo: «Prestando la debida consideración a la posible pérdida de confianza y descenso en las ventas que podrían provocar las críticas y ataques contra el N-360, y a fin de minimizar el daño para la compañía, Honda Motor en agosto de 1971 accedió a la demanda bajo forma de pago de una compensación.» La asociación pidió también otras cantidades importantes por otros accidentes en que había estado involucrado el N-360.

El problema de los coches defectuosos cobró tal magnitud, que la Dieta Nacional se ocupó de él en septiembre de 1970, y los representantes de los fabricantes de automóviles fueron llamados a declarar. El público empezó también a adoptar una actitud muy crítica hacia los posibles defectos en los coches. Todos los casos en los que la Asociación de Usuarios del Automóvil achacó los accidentes a defectos de fabricación han quedado ya resueltos y, o bien no se condenó a los fabricantes por falta de pruebas o los tribunales rechazaron las demandas de la asociación para volver a examinar algunos casos.

En noviembre de 1971, el fiscal de Tokyo detuvo y acusó a Haruo Abe, consejero de la Asociación Japonesa de Usuarios del Automóvil, y a Fumio Matsuda, director ejecutivo de la asociación, por intento de chantaje a Honda Motor de 1 600 millones de yen (unos 5 millones de dólares). Los dos habían sacado o intentado sacar un total de cerca de 2 000 millones de yen a compañías como Toyota Sales Co., Hino Motors y Nissan, incluidos 80 millones de yen que consiguieron cobrar, y otros 1 600 millones de yen que intentaron sacar a Honda Motor.

En una sentencia dada el 12 de agosto de 1977, el juez Taro Okubo del Tribunal de Distrito de Tokyo se mostró casi totalmente de acuerdo con las acusaciones del fiscal, y condenó a Abe a tres años de prisión y a Matsuda a dos años. La sentencia reveló que desde el primer momento la Asociación de Usuarios del Automóvil había estado recibiendo fondos de comerciantes que habían dejado de trabajar para Honda Motor y lo hacían para otro fabricante. Demostró también que la asociación tenía graves problemas financieros porque sus publicaciones no se vendían.

Por eso trataba de sacar grandes cantidades de dinero a los fabricantes.

El 28 de junio de 1982, el juez Masao Niizeki de la Audiencia de Tokyo redujo las penas que había impuesto el tribunal. En el fallo, Niizeki condenaba a Abe a dos años y a Matsuda a dieciocho meses de prisión, dejando en suspenso ambas sentencias por cuatro años. Declaraba también a los dos acusados no culpables del cargo de extorsión a Honda Motor de 80 millones de yen. El juez declaraba también en su fallo que, aunque los dos se habían desviado de las funciones habituales de una asociación de consumidores, al participar activamente en reclamaciones que incluían sumas de dinero, habían contribuido también a atraer la atención del público hacia el problema de los coches con defectos de fabricación.

El concepto de «coche defectuoso» es algo que no acaba de encajar bien en el sistema legal japonés. Después de la segunda guerra mundial, ese sistema se democratizó bajo la influencia de la ley estadounidense y británica, y tiende esencialmente a proteger los derechos individuales. Pero se han mantenido algunas diferencias culturales con Occidente, donde los conflictos sobre derechos individuales se resuelven por referencia a contratos, mientras que en Japón la gente tiende a dar más importancia a la armonía interna de la sociedad que a documentos que obligan legalmente. Ése es el motivo de que haya menos conflictos contractuales y también menos abogados en Japón que en Occidente. Muchas empresas forman a sus propios expertos en cuestiones legales dentro de ellas; puede decirse que en los Estados Unidos hay aproximadamente un abogado por cada 500 personas, mientras que en el Japón hay uno por cada 10 000.

En Japón, se puede presentar una reclamación por daños, si el daño ha sido causado por un acto ilegal. Salvo en caso de incumplimiento de una obligación, el demandante tiene que probar que el daño fue consecuencia de un acto o falta intencionado por parte del acusado. Últimamente, sin embargo, el principio de estricta responsabilidad, que se aplicó primero en los Estados Unidos, ha sido admitido en el sistema legal japonés. Un ejemplo de un sector en el que se aplica ese principio es el de la responsabilidad del producto. En Japón, donde inmensas cantidades de bienes de consumo son producidos en serie, es difícil para un consumidor al que le toca un producto

defectuoso probar que la culpa es del fabricante. Bajo el principio de estricta responsabilidad, el consumidor queda libre de esa obligación y, si se reconoce objetivamente que un producto tiene un defecto, quien debe responder por ello es el fabricante. Esa manera de pensar es probable que llegue a cobrar fuerza, tanto en Occidente como en Japón.

Ralph Nader fue el primero que denunció defectos en los coches de los Estados Unidos, y contribuyó a que se estableciera el sistema de retirada. En enero de 1971, Nader fue a Japón y habló con Soichiro Honda. Ningún otro fabricante japonés hizo algo por hablar con él, porque todos pensaban que Nader no estaba trabajando en favor de la industria. Los dos hablaron de cuestiones como la seguridad de las motos y de la diferencia entre coches para la exportación y coches para el mercado nacional. Parece que la manera de pensar de Honda impresionó mucho a Nader.

Aunque la Asociación Japonesa de Usuarios del Automóvil perdiera su batalla contra Honda Motor, sí consiguió a pesar de eso causar un gran perjuicio a la compañía. El utilitario N-360 y otras variantes de su serie habían sido los que más se vendían y el principal soporte de la producción de la compañía, con un total de ventas que, en septiembre de 1970, cuarenta y cuatro meses después de salir al mercado, pasaba de un millón de unidades. Después de hacerse públicas las acusaciones de la asociación, las ventas empezaron a bajar de forma alarmante. En junio del año siguiente, la compañía lanzó un nuevo utilitario, llamado Life, con motor refrigerado por agua y una línea completamente distinta. A pesar de eso, el nuevo modelo no pudo compensar la caída en las ventas del N-360. La compañía tuvo grandes pérdidas con el N-360, que se unieron a las producidas por el Honda 1300, y se vio obligada a compensarlas con los beneficios de las motocicletas.

Ese episodio de los coches con defectos de fabricación fue la tercera gran crisis de Honda Motor, después de la crisis administrativa de 1954 y de la de American Honda en 1966. Fujisawa dice al recordarla: «Yo creí que la compañía se iba a ver obligada a declararse en quiebra por fuerzas ajenas a ella. Las crisis anteriores se debieron a errores cometidos dentro de ella, y pudimos rectificar esas situaciones con nuestros propios esfuerzos, porque la

culpa era también nuestra. Pero esta vez no podíamos hacer nada, porque la causa de la crisis no estaba dentro de la compañía. No teníamos más elección que esperar a ver lo que pasaba. Pero hubo algo más, y fue que la dirección colectiva funcionó muy bien. Ni el señor Honda ni yo dijimos nada a los cuatro directores principales sobre su forma de enfrentarse a la crisis, porque pensábamos que tenían que entrenarse y ganar experiencia para demostrar que eran capaces de dirigir la compañía en el futuro. Hicieron realmente un trabajo muy bueno. Y fue muy gratificante para nosotros ver que ya habían madurado.»

8. *El legado de los fundadores*

«Todo está en perpetua mudanza.» Implícito en esa expresión hay otro viejo proverbio japonés, que dice: «Los que florecen están destinados a ir a menos.» Un intento de escapar a ese destino se encontraba en la base misma de la filosofía de Fujisawa para dirigir la empresa. También estaba muy influido por el pensamiento de Kojiro Yoshikawa, un especialista en literatura china que decía que cuando se teje una tela, la urdimbre, que no se mueve, representa los principios que no cambian. Fujisawa creía que dirigir una empresa es como tejer una tela en la que la «urdimbre» de la filosofía que preside la forma de llevarla no debe cambiar.

El primitivo entusiasmo de los fundadores lo reflejaba la revista de la casa en el número de marzo de 1954, en el que, en nombre del presidente Soichiro Honda, se decía: «Puesto que la tecnología no conoce fronteras nacionales, tenemos que mantener siempre los ojos abiertos al mundo entero.» Algunos empleados se rieron, y decían: «¡Ya es atrevimiento, hablar así el presidente de una compañía que está a punto de hundirse!» Efectivamente, la compañía estaba atravesando una crisis, pero Honda y Fujisawa consiguieron al fin que todos los que formaban parte de ella comprendieran qué era lo que constituía su «urdimbre», y pudieron evitar ir a la quiebra. Los empleados empezaron a comprender también que la meta de llegar a ser una empresa mundial era la que servía de pauta a la «urdimbre» de la organización.

Una vez superada la crisis de 1954, Fujisawa empezó a dar a la compañía una estructura más moderna. En los años anteriores, había estado bajo la dirección dictatorial

de Soichiro Honda y de él, y estaba llena de la incontenible energía de un negocio que crece rápidamente. Fujisawa pensaba que esa energía había que encauzarla dentro de una organización moderna, y preguntó a los hombres que ocupaban cargos importantes en la firma: «Ahora que nos hemos convertido en una compañía de tamaño medio, ¿qué creen que deberíamos hacer para transformarnos en una empresa que opere en el mundo entero?» La respuesta fue pesimista: «Las grandes empresas tienen siempre ventaja sobre las que son más pequeñas, como la nuestra, en todos los aspectos: en recursos financieros, capacidad de los empleados, nivel técnico y posibilidades de venta.» Fujisawa replicó: «Entonces nosotros nunca podremos llegar a ser una compañía mundial. Sin embargo, la realidad es que empezamos como un grupo muy pequeño después de la guerra, y hemos ganado a otras empresas más grandes en la producción de motocicletas. ¿Cómo explican ustedes eso?» Después de muchas discusiones, todos empezaron a comprender que las empresas grandes tienen también sus puntos débiles y oscuros, que impiden que las cualidades individuales puedan utilizarse al máximo. Fujisawa examinó detenidamente cada uno de esos puntos débiles de las grandes empresas y se propuso crear una estructura organizativa en la que todo el talento y los recursos humanos pudieran aprovecharse plenamente. Creía que las debilidades de las empresas grandes podían resumirse en la frase «Los que florecen están destinados a ir a menos», mejor que de cualquier otra manera, y sabía también que más pronto o más tarde esa misma ley sería la que rigiese para Honda Motor.

En 1949 se publicó la traducción japonesa de la obra de sir Winston Churchill, *La segunda guerra mundial*, que Fujisawa leyó con el mayor interés. Le impresionó la fuerza inquebrantable y la capacidad para prever los acontecimientos del dirigente británico, y decidió seguir su ejemplo en la dirección de la empresa. Fujisawa dice ahora: «Churchill se quejaba de que la radio diera una información excesivamente detallada sobre la guerra, cuando la verdad era que no pasaba gran cosa, porque creía que todas esas noticias sólo servían para poner nerviosos a los ingleses. Criticaba también la escasez del suministro de carne, y dio orden de que algunos de los barcos norteamericanos transportasen carne a Gran Bretaña, aunque fuera a costa de no poder llevar unas armas que hacían mu-

chísima falta. Creía que si la población iba a tener que soportar una guerra larga, tenía que estar bien alimentada. En Japón, el primer ministro Tojo recorría la ciudad a caballo, y se enfadó porque al abrir un cubo de basura encontró algunas cosas que eran comestibles. Eso demuestra la diferencia que había en la forma de pensar de los dirigentes de los dos países.»

Fujisawa aprendió de Churchill lo importante que es para un director saber prever las cosas, y dice también: «Pero no pude leer los últimos capítulos del libro de Churchill, porque trataban de la derrota de Japón, y la tristeza que sentía era demasiado grande.»

Otra de las conclusiones a que había llegado Fujisawa era que había que evitar a toda costa las crisis provocadas por ideas grandiosas llevadas a la práctica sin tener en cuenta lo que podía pasar en un futuro más o menos lejano. En ese sentido, la situación más peligrosa que podía imaginarse era Honda Motor sin Soichiro Honda. «No tenemos que seguir confiando para siempre en Soichiro Honda —pensaba Fujisawa—. No podemos estar seguros de que la compañía pueda seguir funcionando a menos que tengamos, no uno, sino muchos Soichiros Honda. Debemos formar expertos en varios campos. Y tenemos que crear una estructura en la que esos expertos puedan ejercitar plenamente sus habilidades.» El primer resultado concreto de esas ideas fue el establecimiento de un sistema de expertos, y el segundo hacer que el Centro de Investigación y Desarrollo fuera un organismo autónomo.

«En nuestra estrategia de grupo la maniobra ofensiva es dar el primer paso para crear el sistema de expertos. Pero no debemos ir demasiado de prisa. Si lo hacemos, acabaremos por encontrarnos con que tenemos la forma, pero sin contenido. El sistema sólo podrá completarse después de que un gran número de expertos hayan pasado a ser parte de la compañía y sean aceptados por todos. Ésa debiera ser una maniobra "defensiva". Pero al Centro de Investigación y Desarrollo, que es la vanguardia de la compañía, la autonomía hay que concedérsela inmediatamente.»

Mientras esa idea cristalizaba, Fujisawa pensaba también: «Tenemos que hacer un segundo y un tercer Soichiro Honda. Pero, ¿qué ocurriría si se pone a un genio dentro de una estructura convencional? Es seguro que no podría ascender a un puesto alto por virtud de su trabajo.

Por otro lado, si se le da un puesto de dirección, con muchos subordinados, tendría que ocuparse de toda una serie de cosas distintas, y no tendría libertad para llevar a cabo su trabajo de investigación. En cualquiera de los dos casos no podría ejercitar su talento y ser debidamente recompensado. Supongamos que dos hombres entran a trabajar en nuestra compañía el mismo año. A uno de ellos, que no es ingeniero, se le nombra alguna de esas cosas, como supervisor o jefe de lo que sea, con un número de personas que se dirigen a él, mientras que el otro, un ingeniero, sigue trabajando en su propio proyecto y no tiene a nadie a sus órdenes. ¿Qué pensaría el ingeniero? Y, aunque se sintiera satisfecho con lo que está haciendo, ¿qué pensaría su mujer? Es más que seguro que no estaría contenta si comparara el puesto que tiene su marido con el del amigo que se ha convertido en jefe.»

Fujisawa se daba cuenta de que existían diferencias fundamentales entre un departamento de investigación y desarrollo, cuya misión era estudiar las tecnologías avanzadas y estar preparado para enfrentarse a muchas pruebas y muchos fracasos, y un departamento de producción, cuyo fin es producir productos en serie, acumular beneficios y no cometer errores. Él creía que esos dos departamentos no podían funcionar bajo la misma organización financiera o administrativa, y que el Centro de Investigación y Desarrollo tenía que ser completamente autónomo, sin ningún tipo de «pirámide», para que cada ingeniero pudiera dedicarse a lo que era su especialidad.

Cuando expuso la idea de hacer independiente al Centro, la compañía estaba atravesando un momento en el que las relaciones laborales eran tensas, y su propuesta encontró fuerte oposición por parte de los dirigentes del sindicato, que creían que estaba tratando de debilitar su organización. Los ejecutivos de la compañía se reunieron para discutir el plan de Fujisawa, pero eran muy pocos los que estaban a favor de él. Fujisawa seguía creyendo que, a menos que el Centro fuera independiente, se harían pocos progresos en el trabajo de investigación y desarrollo, y se malograrían sus esperanzas sobre el futuro de Honda Motor.

Incluso estaba decidido a renunciar a su cargo si se rechazaba esa propuesta, pero esperó con paciencia a que los demás comprendieran sus ideas. En junio de 1960 asistió a una reunión con ciento cincuenta de los altos

cargos de la compañía, y volvió a plantear el asunto. La opinión de la mayoría fue que el trabajo de investigación y desarrollo podía hacerse sin modificar el sistema ya existente, y que la independencia del Centro de Investigación y Desarrollo no resolvería el problema. Algunos llegaron a decir que Fujisawa no podía entender la situación porque él no había trabajado nunca dentro de una estructura de grupo. Un mes más tarde, sin hacer caso de las opiniones de los demás, Fujisawa puso en marcha su plan.

Honda R & D Co., Ltd., quedó así constituida en una organización autónoma, y Soichiro Honda ocupó la presidencia de la nueva compañía. En la industria del automóvil japonesa era la primera vez que el departamento de investigación y desarrollo de una empresa se constituía legalmente en sociedad autónoma. Al describir su estructura, Fujisawa dice que es del tipo «pisapapeles», compuesta de ingenieros, que son «lobos solitarios», dedicados a trabajar en sus respectivos campos técnicos. En la estructura de tipo «piramidal», que es la más corriente, hay un límite para el número de puestos directivos que pueden justificarse desde el punto de vista financiero. En una estructura de tipo «pisapapeles», no importa el número de personas que pueden llevar títulos como el de ingeniero jefe o ingeniero ejecutivo. Se les puede ascender de categoría, aun en el caso de que no tengan subordinados que dependan de ellos, y pueden ser nombrados directores atendiendo únicamente a sus méritos tecnológicos.

En opinión de Soichiro Honda: «La fuerza motriz que hay tras el éxito de una empresa son las ideas. Por tanto, incluso en el Centro de Investigación y Desarrollo debe darse prioridad a las ideas de los que trabajan allí, más bien que a la tecnología en sí misma. La verdadera tecnología es la cristalización de una serie de ideas.»

Ahora, cada uno de los ingenieros del Centro de Investigación y Desarrollo está autorizado para elegir un asunto determinado y, después de la debida evaluación, puede seguir trabajando únicamente en ese proyecto. La idea es permitir a los ingenieros definir el área de su responsabilidad y hacer posible que su capacidad y ambiciones puedan desarrollarse al máximo. Si a un ingeniero con conocimientos especializados se le pone en una organización de tipo «piramidal», se encontraría atado por la organiza-

ción, que haría que fuese difícil para él formar un equipo de investigación compuesto de las personas indicadas en el punto idóneo, libre de los problemas de categoría y antigüedad. En una estructura de tipo «pisapapeles», como la de Honda R & D, es posible formar cualquier clase de equipo, porque los ingenieros están alineados lateralmente, más bien que de arriba abajo. El director general del Centro, aunque realice funciones administrativas, no da órdenes desde lo alto de una pirámide, sino que sirve de «lubricante» para facilitar el buen funcionamiento de varios equipos. En Honda R & D, incluso dentro de un equipo que esté investigando un solo tema, desde el primer momento se empieza más de un tipo de trabajo, para poder comparar los resultados y elegir el mejor.

La primera estructura organizada de Honda Motor se estableció en 1953. El sindicato interno de la compañía se formó ese mismo año y, provisionalmente, se adoptó una estructura burocrática «piramidal». Fujisawa recuerda ahora: «Yo no estaba satisfecho con esa estructura. Ni el señor Honda ni yo podíamos decir que tuviéramos una formación académica, pero cada uno de nosotros éramos unos expertos en nuestros respectivos terrenos. No éramos unos directores a los que les gustara cuidar de sus subordinados ni tampoco el tipo de hombres que pudiera sentirse a gusto en una estructura "piramidal". Si nos hubieran puesto en una estructura así, lo único que habríamos hecho habría sido coger fama de incapaces. Nuestro talento se habría desperdiciado. A menos que sacáramos el mayor partido posible de los expertos, Honda Motor nunca podría llegar a ser una compañía única.»

Detrás de esas ideas estaba la experiencia del propio Fujisawa durante su breve carrera militar. De los noventa y cinco hombres, incluido Fujisawa, que ingresaron al mismo tiempo en el ejército, noventa y dos se convirtieron en oficiales, pero él se fue un año después sin haber podido pasar de cabo. En una estructura en «pirámide», como la del ejército, quien evalúa a un soldado es su inmediato superior. Incluso un cadete, que en el futuro podría llegar a ser un jefe militar, no consigue ningún adelanto, si no tiene la suerte de estar a las órdenes de un buen superior.

Al organizar la estructura de Honda Motor, Fujisawa se acordaba a menudo de la organización militar que él había conocido por experiencia. Con un sistema en el que

los méritos de cada empleado los evalúe únicamente su inmediato superior, hay muchas probabilidades de que a algunos de ellos no les vaya demasiado bien. Lo que él se proponía era hacer expertos de tantos empleados de la compañía como fuera posible. Honda Motor no podía esperar llegar a ser una compañía internacional a menos que tuviera muchos expertos como Soichiro Honda en tecnología y como Takeo Fujisawa en administración. Pero las relaciones entre un experto y el jefe de una sección o departamento pueden no ser siempre amistosas. Por eso pensaba que la estructura de su empresa no debía atar a un experto por un solo hilo a su inmediato superior, sino que los hilos de la organización debían extenderse tanto de lado como en sentido vertical, para formar algo parecido a una tela de araña.

«Trazar el cuadro de una organización es una cosa que puede hacerse en menos de una hora, porque todo lo que se necesita es definir responsabilidades, crear departamentos y divisiones, y nombrar a las personas que van a dirigirlos —dice Fujisawa—. Hacer del Centro de Investigación y Desarrollo un organismo autónomo fue una medida "ofensiva". La tecnología es la fuerza que impulsa el crecimiento de Honda Motor, y el Centro de Investigación y Desarrollo es la vanguardia. No quise perder tiempo y establecí un sistema en el que los ingenieros pudieron hacer su trabajo sin ningún tipo de impedimento.

»Montar en el extranjero sucursales como American Honda fue también una medida "ofensiva". Para que Honda Motor aumentara sus exportaciones de motos y llegara a ser una compañía internacional, no podíamos mantenernos a la defensiva. Me siento orgulloso de poder decir que creando un Centro de Investigación y Desarrollo independiente y abriendo sucursales en el extranjero, nos pusimos a la cabeza de los círculos industriales japoneses. Pero teníamos que evitar las prisas excesivas en cultivar expertos. Teníamos que esperar con paciencia a que hubiera salido un número de expertos que pudiera satisfacer a todo el mundo. Establecer las estructuras organizativas de la oficina central y de las fábricas debía ser una medida "defensiva" más que "ofensiva". Dicho en pocas palabras, las organizaciones debían adaptarse a las personas, no las personas a las organizaciones.»

En 1955, Honda Motor puso en marcha un programa en gran escala para modernizar los procesos de produc-

ción y el trabajo de oficina, con objeto de formar expertos y crear una organización moderna. Japón atravesaba entonces un momento de prosperidad económica como no había conocido nunca, y lo normal en esas circunstancias es que los ejecutivos traten de aumentar la producción y los beneficios de las empresas. Fujisawa evitó deliberadamente hacer lo mismo. Estaba convencido de que la compañía tenía que seguir su propio camino, por difícil que fuera, para asegurar la «urdimbre» de la estructura administrativa, y llegar a ser una compañía internacional. La estrategia de Fujisawa fue reducir los costes de producción sin aumentarla y, al mismo tiempo, mejorar los métodos de producción y elevar el nivel técnico de los empleados. «Para una empresa moderna, el precio de sus productos es sumamente importante —dice él—. Para ser viable en la competencia internacional, el producto debe tener un precio que resulte competitivo en todo el mundo. Aumentar la producción es la forma más fácil de reducir costes, pero si buscas conseguir simultáneamente las tres metas de modernizarla, elevar el nivel técnico y aumentar la producción, acabarás por no alcanzar ninguna de esas tres metas. Por eso me atreví a seguir el camino más difícil de reducir costes sin aumentar la producción.»

En aquella época, muy pocas empresas japonesas pensaban en modernizar los sistemas de producción o el trabajo de oficina, y prácticamente ninguna soñaba con competir en el mercado internacional. Lo que las industrias japonesas pedían al gobierno era que adoptara una política de «aislamiento económico» en forma de restricciones a la importación. Dirigida por Soichiro Honda, la compañía siguió su propio camino, sin contar con el gobierno o las organizaciones financieras. Fujisawa estaba firmemente convencido de que una compañía que no pudiera hacer frente a la competencia mundial tampoco podría escapar a la ley de que «los que florecen están condenados a ir a menos».

A fines de 1956 Fujisawa acompañó a Honda en un viaje por Alemania Occidental, donde visitaron una fábrica de Volkswagen. Lo que más les impresionó fue la forma en que se montaban los coches sin ningún papeleo. Fujisawa se sorprendió también al oír que un hombre joven, que manejaba un laminador grande, cobraba mucho más que otro más viejo que manejaba una máquina pequeña, y que los trabajadores no solían oponerse a ese sis-

tema de pagar menos a un empleado a medida que se hace viejo y pierde fuerza. «En Japón, damos por seguro que los sueldos aumentan de acuerdo con la edad —pensaba Fujisawa—, en parte por nuestro tradicional respeto a los mayores, y en parte debido al sistema de antigüedad. Es posible que el sistema alemán sea más racional que el nuestro, pero no podemos adoptarlo en su forma actual.»

En todas las fábricas de Honda Motor existía una ley no escrita, según la cual la cadena transportadora no podía pararse nunca. El resultado era que cada sección de la fábrica tendía a amontonar grandes cantidades de productos semiacabados. Cada vez que esos productos se trasladaban a otro sitio, alguien con las manos untadas de grasa tenía que ponerse a rellenar papeles. Al acordarse de lo que había visto en la Volkswagen, Fujisawa pensó que comprobando cuidadosamente los componentes y géneros que entraban y salían de la fábrica, se podía suprimir todo ese papeleo.

Al año siguiente, Honda Motor adoptó un nuevo sistema de archivar documentos, por el que todos los papeles de cada departamento debían archivarse de tal forma que cualquiera, aunque fuese de otro departamento, podía mirarlos y comprender la marcha del trabajo. Fujisawa instaló también mesas de oficina en las que sólo había espacio para las pertenencias personales, para que así nadie pudiera guardar documentos oficiales. Y en 1958 los gráficos reemplazaron en las fábricas a los números para que fuera más fácil ver cuáles eran las existencias de piezas y los volúmenes de producción.

El proceso de controlar la producción y racionalizar el trabajo de oficina tuvo también la virtud de aumentar la pericia de los que manejaban máquinas herramientas. Se habían importado del extranjero algunas de las máquinas más modernas, pero estaban en un rincón de la fábrica sin que las usase prácticamente nadie. Honda, que iba muchas veces por allí, cuando veía a los obreros tratar de hacer funcionar esas máquinas siguiendo exactamente las instrucciones del manual, les decía: «Pero ¿no saben que esas máquinas se hicieron mucho antes de que se imprimieran los manuales de las instrucciones? La tecnología progresa día a día. Tienen que tratar de obtener un rendimiento mejor que el que se da en los manuales.»

Junto con esos esfuerzos de modernización interna,

Fujisawa puso en marcha un programa para fortalecer la red de distribuidores. Dada su larga experiencia en el oficio, sabía perfectamente que los distribuidores o comerciantes, cuando tienen un producto seguro, tienden a pedirlo en grandes cantidades, venderlo de prisa y cobrar lo antes posible para que las facturas por pagar sean mínimas. En ese sentido, la Dream y la Benly eran seguras, y los vendedores de Honda Motor estaban deseando venderlas lo más rápidamente que pudieran. Lo que molestaba mucho a Fujisawa era que, a pesar de eso, algunos vendedores seguían tardando en hacer los pagos. Esa situación era algo que podía esperarse para una compañía como Honda Motor, porque los buenos distribuidores estaban ya asociados con fabricantes más grandes. Pero él temía que si la compañía intentaba aumentar la producción, acabaría por encontrarse con más cuentas pendientes que eran difíciles de cobrar.

Al resistirse Honda Motor a aumentar la producción, sus motos cobraron más valor entre los distribuidores, que se pegaban por ellas, contribuyendo de paso a mejorar la imagen de la compañía. Fujisawa quiso aprovechar esa situación favorable, y decidió tratar mejor a los distribuidores que eran dignos de confianza y fieles a Honda Motor. Al mismo tiempo, suspendió los envíos a los que tenían atrasos, aunque eso significara no cobrar nunca. Al disminuir el número de malos distribuidores, el departamento de ventas pudo llevar el negocio sin miedo de no cobrar.

El Banco de Japón subió el tipo de descuento en marzo, y volvió a hacerlo en mayo de 1957, cambiando a una política más restrictiva al empeorar la balanza de pagos internacional. Al mismo tiempo que subían los tipos de interés, Honda Motor bajó el precio de sus productos dos veces. En total, pudieron bajarse alrededor de un 20 %, gracias a los esfuerzos hechos por reducir los costes de producción. Fujisawa se reunió con los vendedores, y les dijo: «Las fábricas están ahora preparadas para aumentar la producción. ¿Están ustedes también preparados?» Sí que lo estaban, y el departamento de ventas vio ante sí un brillante futuro aun en el caso de que hubiera una recesión. El extraordinario «boom» de la economía japonesa llegó a su fin en junio de ese año. En el mismo momento en que empezaba la crisis, Honda Motor comenzó a aumentar la producción. Los dos años y medio de estar res-

tringiéndola habían compensado con creces, y la compañía, en plena recesión, pudo hacerse con un sustancioso 80 % del mercado de motocicletas japonés. Una nueva rebaja en los costes de producción, conseguida al haber aumentado el volumen de ella, permitió a los productos de Honda Motor tener un precio competitivo en los mercados internacionales. Entre marzo de 1953 y febrero de 1954, las ventas netas de la compañía totalizaron 7 729 millones de yen, y las existencias (en su mayor parte piezas) 967 millones de yen; en doce meses, a partir de marzo de 1958, las ventas aumentaron al doble, 14 188 millones, mientras que las existencias se reducían a la mitad y quedaban en 454 millones de yen. Durante ese período, la proporción de las existencias respecto a las ventas se redujo a una cuarta parte. La proporción de capital disponible pasó de un 10,5 % a fines de febrero de 1955 a un 43,9 % un año después.

Fujisawa impuso también la costumbre de que cada empleado tuviera una libreta en la que anotaba detalles referentes a su trabajo y a sus propias actividades creativas. Cuando cambiaba de taller, llevaba consigo la libreta, de modo que todo lo conseguido en el puesto anterior pasaba al nuevo taller. En las reuniones, la presentación de ideas se hacía teniendo a la vista el cuaderno de notas, con lo que se evitaba que algún superior pudiera adjudicarse ideas que no eran suyas. Fujisawa consideraba que ese sistema era la base para crear expertos. Una vez escribió en la publicación de la compañía: «No creo que volvamos a hacer nunca aquellas motos que producíamos hace diez años. Ahora están ya pasadas de moda y tienen muy poco valor comercial, pero no por eso debemos olvidar que hace diez años fueron productos extraordinarios, y que representaron la base del crecimiento de nuestra compañía. Cuando estábamos produciéndolas, volcamos en ellas todo nuestro saber, habilidad y espíritu pionero, y por eso debe quedar recuerdo de las alegrías y trabajos que pasamos entonces.» Esas libretas todavía se usan ahora, sobre todo en las fábricas, y no sólo sirven para fomentar la comunicación entre los jefes y los empleados, sino que ayudan también a comparar y aprovechar ideas con fines como el de mejorar los medios de producción.

Pero había que vencer muchos obstáculos antes de que el sistema de expertos pudiera completarse. Para que un empleado pueda considerarse un experto tiene que recibir

primero las debidas calificaciones. Por regla general, el sindicato tendía a oponerse a esa evaluación individual de los empleados. Fujisawa no quería en modo alguno estropear las relaciones de confianza mutua entre directores y sindicato, que tanto trabajo le había costado conseguir, y esperó hasta el momento oportuno. En abril de 1968, se instituyó oficialmente el sistema de expertos, quince años después de haberse establecido el sistema temporal en 1953.

Los observadores occidentales podrían preguntarse por qué esperó tanto Honda Motor. En Norteamérica y en Europa los trabajadores afiliados a un sindicato quieren que su capacidad individual sea debidamente valorada. Si no se hiciera así, pensarían que se les considera unos inútiles o que sus méritos personales no son apreciados como debieran. Esa clase de profesionalismo ha sido la causa de que se formaran organizaciones que iban más allá del marco particular de la empresa y se crearan sindicatos por gremios, no por lugares de trabajo. En una sociedad maternalista, como Japón, la mayor parte de las personas tiene una fuerte tendencia a agruparse y a creer que dentro de un grupo determinado todo el mundo debe ser igual. Por eso, los sindicatos se oponían a que se valorara individualmente a sus miembros. Y los directores tenían que respetar también esos sentimientos, porque trataban de hacer que ese igualitarismo fuera la base de unas buenas relaciones laborales, evitando que hubiera grandes diferencias de sueldo entre los empleados.

La idea fundamental de Honda Motor al dotar de esa estructura a su organización es que el papel de la tecnología en la industria moderna es sumamente importante, y que el aumento del número de expertos será la fuerza que impulse el desarrollo de la empresa. Por eso, la compañía procura simplificar siempre lo más posible el sistema de tipo pirámide, para alcanzar la máxima eficiencia administrativa. Al mismo tiempo, trata de dar más vida a la empresa formando a un gran número de expertos.

El nuevo sistema de expertos se puso primero en práctica entre el personal técnico, relacionado directamente con la producción, y se extendió luego a los demás empleados, incluidos los que se ocupaban de trabajos de oficina. En ambos casos, los expertos calificados están divididos en cuatro categorías de acuerdo con sus conocimientos, y a todos se les da la oportunidad de poder as-

cender a una categoría superior. El sueldo de cada empleado depende del lugar que ocupe dentro de esa escala. Mientras que el número de puestos directivos está determinado por las necesidades de la empresa, no hay límite para el número de expertos. Fujisawa creó dos sistemas de promoción, uno para puestos directivos y otro para categorías de expertos. Los directivos son los responsables de llevar a cabo el trabajo diario, mientras que los expertos tienen a su cargo desarrollar nuevas tecnologías, hacer estudios de nuevos campos de actividad, resolver cuestiones que los directores no pueden solucionar solos y descubrir áreas de posibles problemas, como en las cadenas de producción.

El sistema de expertos de Honda Motor ha sido adoptado últimamente por algunas empresas japonesas. Pero en las grandes compañías los puestos de dirección siguen siendo el único camino que tienen los empleados para ascender de categoría. Durante los días de rápido crecimiento económico, esas compañías no tenían dificultad para promocionar prácticamente a todos sus empleados capaces, pues podían crear nuevos puestos directivos ampliando la estructura de sus organizaciones o estableciendo sucursales. Sin embargo, desde la primera crisis del petróleo de 1973, se ha hecho cada vez más difícil ampliar la estructura de las organizaciones y, como ha aumentado además la edad media de los empleados, ya no hay un número de puestos de dirección suficiente. La consecuencia es que el sistema de la «pirámide» ya no puede funcionar bien. Esas circunstancias han llevado a otras empresas japonesas a adoptar el sistema de expertos, pero no pocos de sus empleados ven truncadas sus esperanzas para el futuro cuando se les da un trabajo de «experto».

Incluso después de que muchas empresas japonesas empezaran a emitir nuevas acciones a precio de mercado, Honda Motor se abstuvo de seguir su ejemplo durante bastante tiempo. Poner a la venta nuevas acciones a precio de mercado es una manera sencilla de reunir fondos a bajo coste. «Pero, si nosotros hacíamos eso —dice Fujisawa— Honda Motor perdería su fama de ser una compañía única, que ponía "por delante la tecnología", y se convertiría en una empresa que lo que ponía por delante era el dinero. Si una empresa fracasa en su operación de emitir acciones al valor actual, el precio en la Bolsa bajará mu-

cho, ocasionando pérdidas a los accionistas. Nuestros accionistas confían en la forma ortodoxa de dirigir Honda Motor, y nosotros tenemos que responder a ese compromiso tácito que hemos contraído con ellos. Una caída del precio en la Bolsa habría sido también motivo de inquietud entre nuestros empleados. No creo que nos equivocáramos prefiriendo seguir nuestra política de emitir nuevas acciones con valor nominal.»

La forma de reunir fondos de las compañías japonesas ha experimentado muchos cambios desde los años setenta. Antes, cuando una compañía aumentaba su capital, adjudicaba nuevas acciones a sus accionistas, en proporción a la cantidad que tuviera cada uno de ellos, y se emitían con valor nominal. El accionista recibía la «prima», es decir, la diferencia entre el valor nominal y el valor a precio de mercado. Por eso, una adjudicación de nuevas acciones estaba considerada como un privilegio de los accionistas. Eso llevó a las empresas a huir de ese caro medio de reunir fondos, y a confiar más en el sistema menos gravoso de pedir créditos a los bancos. La cosa es fácil de comprender porque, si se emiten nuevas acciones, la compañía tiene que pagar dividendos de los beneficios que obtenga y una cantidad aproximadamente igual de impuestos, mientras que, pidiendo un crédito a un banco, sólo tiene que preocuparse de pagar los intereses. Además, el pago de intereses legalmente está considerado como gastos comerciales y, por tanto, libre de impuestos. Todo eso contribuyó a que dedicara más esfuerzo a ampliar la escala de las empresas que a obtener grandes beneficios para los accionistas, y también a hacer posible un período de fuerte y continuo crecimiento económico.

En 1969, Nippon Gakki, la rama de Yamaha que fabrica instrumentos musicales, emitió sus nuevas acciones a precio de mercado, y eso se convirtió en una costumbre entre las grandes compañías japonesas durante los años setenta. Esto fue posible porque la economía japonesa en conjunto se había hecho más fuerte y era capaz de proporcionar fondos para nuevas acciones a un precio de mercado más alto que el valor nominal. Los beneficios producidos por esas acciones van directamente a la compañía que las emite, que puede así reunir fondos con poco coste. Algunas compañías japonesas abusaron entonces de ese medio de obtener fondos para especular con terrenos y valores, y además de recibir muchas críticas tuvie-

ron que pagar las consecuencias de haber especulado más de lo debido durante la recesión que vino después. Fujisawa creía que su compañía no debía emitir nuevas acciones a precio de mercado hasta que ese método estuviera considerado como algo natural y aceptado por todos. La verdad es que, a partir de 1955, cuando Honda Motor superó su crisis y empezó a convertirse en una empresa moderna, su política financiera ha sido muy conservadora.

En cambio, Fujisawa sí fue agresivo a la hora de tomar medidas para vender automóviles. Antes de que Honda Motor presentara su utilitario N-360, en la primavera de 1967, ya se había dado prisa en crear una red de vendedores más bien poco convencional. Las redes que tenían los grandes fabricantes japoneses, como Toyota y Nissan, cubrían el país entero. Parecía que el mercado del automóvil estaba cerrado para Honda Motor, porque sus comerciantes se habían dedicado a las motos y no eran importantes. Se dieron los pasos necesarios para que esos pequeños comerciantes tuvieran más facilidades para vender. Se creó una compañía, llamada Honda Sales Research Co., Ltd., para enseñar a los vendedores técnicas de comercialización, y la Honda Used Vehicle Co., Ltd., que admitía coches usados como forma de pago; por último, en las principales ciudades de todo el país se abrieron establecimientos dedicados a servicios y reparaciones.

En febrero de 1971, Honda Motor presentó su nuevo sistema de motor CVCC (Compound Vortex Controlled Combustion), pensado para cumplir las normas de emisión de gases. La llamada proporción estequiométrica entre aire y combustible de un motor de gasolina de combustión interna viene a ser de 15:1. Pero en los motores corrientes esa proporción había sido generalmente de 10:1 a 15:1, para asegurar un funcionamiento suave. Reducir los hidrocarburos y el monóxido de carbono exigiría el uso de mezclas aire-combustible más ligeras, en torno a 17:1 o 18:1. El empleo de una mezcla ligera sirve también para bajar la temperatura máxima que se alcanza dentro del motor, lo que reduce la formación de óxidos de nitrógeno que se generan a altas temperaturas. El inconveniente de una mezcla ligera es que el encendido se hace difícil. En el Centro de Investigación y Desarrollo de Honda Motor, los ingenieros estaban trabajando en la forma de limpiar los gases de los coches quemando mezclas

más ligeras. La idea se le ocurrió a Tasaku Date, el ingeniero jefe: «La razón de que una mezcla ligera no pueda encenderse es que la energía de las chispas producidas por la llave de contacto es demasiado pequeña. Supongamos que la ignición se provoca por medio de un pequeño motor convencional, en lugar de directamente por una llave de contacto y la mezcla ligera se enciende con el motor inicial. Entonces ya no tendríamos que confiar en una tecnología desconocida como el control electrónico. Si seguimos ese camino, todo lo que haremos será combinar una tecnología ya probada. De esa manera, podremos tener preparado un motor de baja polución para la fecha tope de 1975 que exige la Ley del Medio Ambiente.» Hacia 1971, un grupo de ingenieros del Centro quiso hacer una prueba con la «idea Date».

En aquel momento, la tendencia general dentro de la industria del automóvil era confiar en los convertidores catalíticos como un medio de tratamiento posterior para limpiar los tres contaminantes: hidrocarburos, monóxido de carbono y óxidos de nitrógeno. Soichiro Honda, que no estaba de acuerdo con ese método, dijo una vez: «El cuerpo humano contiene agua mineral, cuya composición es semejante a la del agua de mar. No contiene metales pesados. ¿Qué ocurriría si en un gran número de coches se instalaran convertidores catalíticos, emitiendo platino, paladio y otros metales pesados que penetrarían en los cuerpos humanos? Hay demasiadas incógnitas. En nuestra compañía vamos a intentar limpiar los gases dentro del mismo motor, sin confiar en convertidores catalíticos.» Cuando se anunciaron las normas sobre el control de gases se sintieron muy animados, porque pensaban que con todo lo que habían aprendido en sus estudios sobre la combustión iban a poder convertirse en «campeones», y contribuir al mismo tiempo al esfuerzo mundial por combatir la polución. Se hicieron muchos experimentos, que culminaron en la nueva idea de agregar una pequeña cámara de combustión auxiliar a la cámara de combustión principal, suministrando una mezcla rica (proporción aire-combustible de 4:1 o 5:1) a la primera y una mezcla ligera (18:1 o 20:1) a la otra, a través de un carburador separado, con la llave de contacto situada en la cámara auxiliar. Ese sistema recibió el nombre de motor CVCC. En el momento de la combustión, la temperatura máxima en la cámara auxiliar alcanza unos 1 600 °C,

pero en la cámara de combustión principal se mantiene a unos 1 000 °C, que es una manera efectiva de reducir los óxidos de nitrógeno. Como la mezcla ligera que alimenta la cámara principal contiene una proporción grande de oxígeno, reduce la emisión de monóxido de carbono. Aunque la emisión de hidrocarburos disminuye también utilizando una mezcla ligera, resultó que los hidrocarburos aumentaban de repente con la serie de proporciones aire-combustible probada por Honda Motor. La compañía resolvió ese problema oxidando los hidrocarburos dentro de un sistema de escape múltiple.

En abril de 1972, el Departamento para la Protección del Medio Ambiente estadounidense celebró un acto público para dar a conocer las normas sobre el control de emisión de gases, que iban a implantarse en 1975. En ese acto, los «Tres Grandes» de Detroit insistieron en que la aplicación de esas normas se pospusieran un año. En el otoño de ese mismo año, se expusieron prototipos de Honda Motor que llevaban motores CVCC. Al año siguiente, la Academia Nacional de Ciencias de los Estados Unidos concedió las mayores distinciones al motor CVCC de Honda, que dijo era el único del mundo que cumplía las reglas impuestas por la Ley del Medio Ambiente para 1975. Eso animó al departamento japonés a seguir adelante con su programa de imponer límites a la emisión de gases. En la reunión que se celebró en 1973, la mayoría de los fabricantes japoneses pidió que los controles previstos para 1975 se retrasaran un año, y Honda Motor y Toyo Kogyo fueron las únicas compañías que declararon estar preparadas para cumplir las normas en la fecha fijada. Con posterioridad, todos los fabricantes japoneses pudieron cumplir las normas establecidas para 1978, que se consideraban más difíciles, pues pedían una reducción del 90 % en la emisión de óxidos de nitrógeno. Junto a las mejoras introducidas en los motores, el desarrollo del catalizador triple, que sirve para reducir los tres contaminantes —hidrocarburos, monóxido de carbono y óxidos de nitrógeno—, contribuyó al éxito conseguido por la industria. Gracias a eso, los fabricantes pueden ahora elegir entre sistemas CVCC y aparatos de tratamiento posterior. Esa elección puede hacerse ahora, no sólo desde el punto de vista del control de gases, sino teniendo en cuenta la economía de combustible, conservación y características de rendimiento.

Aunque los planes de Honda Motor para futura tecnología son un secreto absoluto, no hay duda de que la compañía continuará trabajando para reducir la emisión de gases y mejorar la economía de combustible. Al mismo tiempo, tratará de conseguir un mejor rendimiento a pesar de que, al menos hace unos años, existía una incompatibilidad entre la reducción de gases y la mejora en la economía de combustible por un lado, y conseguir un mejor rendimiento por otro. Uno de los resultados específicos de los esfuerzos hechos en ese sentido es un nuevo sistema de motor llamado CVCC II. Su principal característica es que la cámara auxiliar de combustión se ha trasladado más cerca del centro de la cámara principal, lo que permite una combustión más rápida y eficaz. Otra característica es el «Sistema de Control de Respuesta Rápida». La primera generación de motores CVCC, que generaba fuerza mediante la combustión de mezclas ligeras de aire-combustible, tenía inconvenientes para la aceleración. En el momento de acelerar, cuando la carga que soporta el motor es pesada, resulta difícil conseguir una respuesta rápida a menos que el motor esté alimentado con una mezcla rica, en una proporción próxima a la estequiométrica. En esos motores que queman mezclas ricas, la formación de óxido de nitrógeno se controla enviando otra vez parte del gas expulsado a la cámara de combustión para hacer bajar la temperatura. Ese proceso se conoce como recirculación de gas expulsado o EGR. En el «Sistema de Control de Respuesta Rápida» del motor CVCC II, una mezcla ligera alimenta el motor en condiciones en que la carga no es fuerte, como al correr a una velocidad moderada con una proporción EGR baja, mientras que en condiciones de mayor carga del motor, como en la aceleración, está alimentado con una mezcla rica y una proporción EGR más alta. El CVCC II va equipado también con un convertidor catalítico perfeccionado para controlar los hidrocarburos. Esta nueva generación de motores ha podido así conseguir niveles bajos de emisión, gran economía de combustible y buenas características de rendimiento, todo al mismo tiempo.

En junio de 1971, poco después de que la compañía anunciara la idea del motor CVCC, presentó el utilitario Life refrigerado por agua. En aquel momento, los fabricantes japoneses estaban enzarzados en una verdadera lucha por la velocidad de sus vehículos, un aspecto en que

sobresalían los de Honda Motor. Su N-360, que salió en la primavera de 1967 con un motor refrigerado por aire, incorporaba tecnología experimentada en las carreras del Gran Premio y, con su rendimiento de 115 kilómetros por hora, revolucionó la imagen del utilitario. Pero las cosas empezaron a cambiar con los problemas suscitados por supuestos defectos de fabricación. Fujisawa no tardó en percibir ese cambio. Cuando leyó en los periódicos que algunos fabricantes norteamericanos estaban reduciendo la velocidad máxima de sus coches, comprendió que habían pasado los días de competir por hacer el coche más rápido. Pero en aquel momento, el Life, que tenía un rendimiento muy alto, estaba saliendo ya de las cadenas de montaje. Fujisawa llamó por teléfono a Kiyoshi Kawashima, el director gerente, para hablar de las posibilidades de reducir la velocidad máxima de ese modelo, y la velocidad del Life se bajó a 100 kilómetros por hora.

Fujisawa dice al recordar otros tiempos: «No todos los sueños que yo tenía cuando entré en la compañía fundada por el señor Honda se han hecho realidad. Se han cometido errores, y nuestros sucesores me dirán: "¡Hasta usted se ha equivocado!" Después de todo, soy humano, y no podía esperarse que hiciera un trabajo perfecto. Pero al menos puedo decir que no hice nada que pudiera ser una carga para los que nos sucedieran.» Tenía grandes esperanzas para el motor de sistema CVCC, y se daba cuenta también de que sus días de ejecutivo habían pasado. En septiembre de 1973 se cumplían los veinticinco años de la fundación de Honda Motor, y Fujisawa decidió retirarse en esa ocasión. Las circunstancias que rodeaban a la industria japonesa del automóvil eran duras, y él pensaba que los hombres que ocupaban los puestos más altos debían ser jóvenes: «Cuanto más viejo se hace uno, más tendencia tiene a tomar decisiones apresuradas. Es absolutamente esencial nombrar a alguien presidente de una compañía cuando tiene poco más de cuarenta años.» En enero de 1973, Fujisawa dijo a la junta de directores: «Me gustaría retirarme cuando se celebre este año el aniversario de la compañía. El presidente está todavía en activo, y creo que es mejor no hablarle de esto, para que tenga tiempo de tomar su propia decisión.» Cuando Honda se enteró de lo que pasaba, dijo: «Cuando nos retiremos, nos retiraremos los dos juntos.» En octubre de 1973, los dos

fundadores se retiraron oficialmente; Honda tenía sesenta y seis años y Fujisawa sesenta y dos.

El secreto del éxito conseguido por Honda Motor reside en el hecho de que sus fundadores conocían perfectamente sus propias limitaciones. Excepto en los primeros tiempos de la compañía, Honda casi nunca asistía a las reuniones de la junta directiva. Después de que se estableciera el sistema de la junta en 1964, Fujisawa dejó de asistir también a esas reuniones. La gerencia de la compañía se dejó totalmente en manos de los cuatro directores más antiguos, entre ellos Kiyoshi Kawashima, que es ahora el presidente. «Como el vicepresidente y yo éramos los fundadores de la compañía —dice Honda—, teníamos un poder mucho mayor que los que se habían unido a nosotros más tarde. Imagínese lo que habría ocurrido si asistíamos a las reuniones de la junta con un poder tan grande. Los otros miembros no habrían hecho más que escuchar lo que decíamos nosotros y pensar en cómo complacernos. Una reunión así habría sido como una junta con decisiones predeterminadas. Por otra parte, si los dejábamos solos, harían todo lo que pudieran por llevar el negocio lo mejor posible. Si la junta tomaba una decisión equivocada, todo lo que teníamos que hacer era decirles que volvieran a pensarlo.»

El profesor Daniel Bell, de la Universidad de Harvard, cree que: «Cada sociedad tiene un centro... no sólo en un sentido geográfico, sino en un sentido moral. Es como un símbolo de fidelidad, de lealtad, fe. En los Estados Unidos solíamos llamarlo el Sueño Americano, la idea de que esta sociedad era libre, abierta, que podía moverse, en otras palabras, que las personas con talento iban a tener la oportunidad de subir. Ése era un elemento que mantenía unida a la sociedad.» [15] En la sociedad paternal de Occidente, la continua exigencia de más derechos hace a menudo de fuerza que desintegra la sociedad, agrava las tensiones sociales y en algunos casos da origen al nihilismo. Ésa es la razón de que en Occidente se dé tanta importancia al «centro» como una manera de hacer coherente a la sociedad. En una sociedad materna como la de Japón, que está unida por fuertes relaciones de dependencia, la cohesión es una función natural de la cultura. El profesor de la Universidad de Tokyo, Chīe Nakane, a esas relaciones de dependencia las ha llamado «marcos».[16] Dentro del «marco» de una empresa, esa tendencia se ex-

presa en una fidelidad a la compañía, y dentro del «marco» de la nación se convierte en nacionalismo.

En Occidente, la dirección de la empresa ocupa el «centro» de la organización, y su fuerza unificadora se extiende o bien del centro a la periferia o, si se trata de una estructura de pirámide, de arriba abajo. Los altos cargos y los que ocupan puestos intermedios reúnen a su personal para hacer planes, que son entregados luego a los niveles inferiores a través de la cadena de mando, con los obreros que hacen su trabajo siguiendo simplemente las instrucciones que les dan. Ese sistema de «arriba abajo» es probable que produzca gran descontento en Japón, donde los empleados acostumbran a presentar ideas propias, con la esperanza de que sus opiniones van a reflejarse en las actividades de la empresa. Eso es algo que guarda estrecha relación con la alta calidad de los productos japoneses, como en el caso de los automóviles.

Honda y Fujisawa comparten por supuesto la esperanza de que la prosperidad de la compañía mundialmente famosa que ellos crearon sea perpetua. Sin embargo, desde el día en que se retiraron ninguno de los dos ha dicho nada sobre la gestión de Honda Motor. Cada uno de ellos ha conseguido fama y riqueza en una sola generación, y ahora van por caminos nuevos y separados. Fujisawa vive rodeado de obras de arte modernas a las que es muy aficionado. Raras veces va a la oficina de la compañía, y dedica parte de su tiempo a cuidar el jardín de su casa.

Aunque está satisfecho de los años que pasó con Honda, dice: «Cuando pienso en mis muchos años de experiencia al frente de la compañía, puedo recordar casos en los que las decisiones que tomé no fueron perfectas, y en los que desearía haber actuado de otra manera. Uno de ellos fue cuando estábamos compitiendo en las carreras del Gran Premio de Fórmula 1 y de Fórmula 2. Participamos por primera vez en carreras de Fórmula 1 en 1964, y al año siguiente ya habíamos ganado el Gran Premio de México. Y en 1966 formamos equipo nada menos que con Jack Brabham y conseguimos once victorias consecutivas en carreras de Fórmula 2. Esa hazaña sin precedente es digna de elogio.

»Las máquinas de Fórmula 1 iban equipadas con motores de 1 500 cc con refrigeración por agua, y las de Fórmula 2 con motores de 4 cilindros, de 1 000 cc refrigerados por agua. Esos motores incorporaban tecnologías que

podían transferirse inmediatamente a la producción de motores en serie. Al ganar carreras de Fórmula 1 y de Fórmula 2, yo creo que la compañía poseía ya tecnologías lo bastante sofisticadas para producir motores de automóvil en serie. Y es más, creo que ya había dominado la técnica para poder construir la carrocería de un coche.

»A pesar de que habíamos hecho ya suficientes progresos en motores de refrigeración por agua como para producirlos en serie, no hice exactamente lo que debía, y eso es algo que aún lamento. Cuando se estaba desarrollando el Honda 1300, no se discutió si debía llevar un motor con refrigeración por agua o un motor refrigerado por aire. Algunos ingenieros querían trabajar en un motor de agua, pero yo no hice caso de sus deseos. Eso es lo que más siento ahora.

»El modelo Civic, que ha ganado fama de ser el "coche básico del mundo", ha tenido una acogida muy favorable en muchos países, a pesar de factores tan adversos como la recesión mundial y el elevado valor del yen japonés. Algunos ingenieros podrían decir que el Civic actual no habría sido posible sin la experiencia adquirida con el motor refrigerado por aire del Honda 1300. Pero creo que, sobre la base de los éxitos conseguidos con los coches de carreras de Fórmula 1 y Fórmula 2, podríamos haber construido un coche como el Civic en la época en que desarrollamos el 1300.

»Si hubiéramos escogido un camino alternativo en el momento de desarrollar el 1300, creo que habríamos tomado una decisión perfecta. Si hubiéramos hecho eso, la compañía probablemente habría dado un salto adelante mucho mayor en el momento en que la industria del automóvil japonesa estaba entrando en un período de crecimiento rápido que nunca volverá a repetirse.

»Honda Motor ha podido crecer gracias a la prioridad absoluta dada a la tecnología. Pero hay momentos en que la labor de dirección debe tener prioridad sobre la tecnología.»

Soichiro Honda abrió una oficina privada en el centro de Tokyo poco después de retirarse, y ahora se ocupa de cuestiones relacionadas con la tecnología y la filosofía a través de la Fundación Honda, creada por él. El anterior presidente de Francia, Valéry Giscard d'Estaing, seguía con especial interés las actividades de la Fundación Honda. Cuando Honda habló con él en París, el presidente

francés le dijo que creía que era un hombre sumamente afortunado, porque había podido pasar su «primera» vida trabajando como industrial y ahora continuaba su «segunda» vida dedicado a investigar problemas tecnológicos y filosóficos. La tecnología ha sido siempre el sueño y el amor de Honda. En su opinión: «La vida no vale la pena si uno no puede hacer lo que más le gusta.»

«Lo que me da miedo —dice también Honda— es que, por bien que vayan las cosas ahora, no hay ninguna garantía de que continúen yendo igual de bien. En este mundo cambiante, es un poco absurdo decidir todo para el futuro en este momento de la vida. Si una decisión se deja abierta, uno puede ser flexible ante futuros cambios. En ese sentido, no creo en la conveniencia de hacer un testamento. Aunque hayas dejado un testamento, el mundo sigue cambiando lo mismo. Yo no voy a hacer un testamento, y tendré una muerte tranquila, porque creo que la base de la prosperidad no es determinar de antemano cuál ha de ser el futuro de Honda Motor.»

La religión y la filosofía japonesas, y las ideas tan íntimamente relacionadas con ellas sobre la vida y la muerte, son muy distintas de las del cristianismo. En Oriente existe la creencia en una serie sin fin de reencarnaciones (*samsära* en sánscrito), que es también una de las doctrinas fundamentales del hinduismo. Los japoneses, en general, aceptan esa manera de pensar, y creen en la continuidad de la vida. En Occidente, aunque se piense que la muerte va a quedar compensada por otra vida después de ella, la muerte sigue siendo un enemigo contra el que uno debe intentar luchar mientras sea posible hacerlo.

Robert J. Lifton, psiquiatra y profesor de la Universidad de Yale, estudió las ideas sobre la vida y la muerte de seis grandes figuras japonesas —Maresuke Nogi, un jefe militar; Ogai Mori, un novelista, y Chomin Nakae, un filósofo, los tres de la época de la restauración Meiji; Hakucho Masamune, un novelista que escribía a principios de este siglo; Hajime Kawakami, un economista partidario del marxismo que vivió de 1879 a 1946, y Yukio Mishima, un autor del período de la segunda guerra mundial— y publicó un libro, *Seis vidas, seis muertes*, escrito en colaboración con Shuichi Kato y Michael Reichf. Al comparar las ideas sobre la vida y la muerte de los japoneses y los americanos, el profesor Lifton dice: «Mis colegas y yo tuvimos que ocuparnos del paradigma de simbolización de

la continuidad de la vida. En el Japón, la continuidad es un aspecto que tiene una enorme importancia. Y nos pareció que otro aspecto relacionado con ella era un cierto sentido japonés de que el cosmos está ahí, la naturaleza está ahí, uno vuelve a ella... eso es algo natural, aceptable e inevitable para un japonés, frente al sentido occidental de luchar contra ello.» [17]

Esas diferencias filosóficas entre Japón y Occidente se reflejan también en los fenómenos sociales. En Occidente, cuando el racionalismo alcanza ciertos extremos, da origen al nihilismo que, a su vez, es una consecuencia de la negación del racionalismo, y eso lleva a actos que son destructivos para la sociedad. En Japón, por el contrario, la intensificación del racionalismo se diluye gradualmente dentro de una profunda filosofía oriental, y conduce a la aceptación del destino humano. Últimamente, entre los hombres de negocios norteamericanos se han dado pasos para estudiar el estilo de gestión japonés. Y esa tendencia puede verse, no sólo en ese aspecto, sino también en el cambio de actitudes hacia la vida y la muerte. En palabras del profesor Lifton: «Los norteamericanos tienen muchísimo que aprender de una cierta actitud japonesa hacia la muerte. En los Estados Unidos, las medidas para suprimir la idea de la muerte llegaron muy lejos... hubo una tremenda negación de la muerte. Esa tendencia ahora está dando la vuelta.» [18]

Para los ejecutivos de una empresa, y especialmente para los hombres que se arriesgan a ponerla en marcha, la filosofía o las formas básicas de pensar son tan importantes como la estrategia comercial que pueda adoptarse. La filosofía del fundador tiende a mantenerse viva dentro de la empresa durante mucho tiempo. Soichiro Honda es un racionalista, y ha dirigido su entusiasmo hacia el desarrollo científico y tecnológico. Ahora, sin embargo, se siente atraído por las filosofías orientales, y ése es el motivo de que no quisiera luchar por seguir manteniendo el control de la compañía que él había fundado. Cree en la continuidad de la «vida corporativa» incluso después de su retiro. En otras palabras, confía en las generaciones jóvenes, y es optimista respecto al futuro.

«Una cosa que no digo nunca es "los jóvenes de ahora"... Después de todo, eso es lo que me decían a mí también cuando era joven. Las generaciones jóvenes son naturalmente más avanzadas. Aunque yo he llegado ya a la

edad de tener que pensar en el "aterrizaje" de mi vida, uno se siente mejor cuando tira hacia atrás de la palanca para que se eleve el avión. Lo que estoy tratando de hacer es ayudar a los que son más jóvenes a volar con seguridad. Yo les diría a los jóvenes: "Tened vuestro propio designio en la vida, sujetad con fuerza vuestra palanca de mando, y volad alto."»

Después de retirarse, Soichiro Honda creó dos fundaciones. Una es la International Association of Traffic and Safety Sciences, creada con fondos aportados conjunta, pero privadamente, por Honda y Fujisawa. Celebra congresos para dirigir estudios sobre seguridad de tráfico a escala mundial. La otra es la Fundación Honda, que está sostenida principalmente por el propio Honda. Aunque su dotación de cerca de mil cien millones de yen es pequeña comparada con las de la Fundación Rockefeller o la Fundación Ford de los Estados Unidos, sus actividades pueden considerarse únicas.

Las actividades de la Fundación Honda se llaman «DISCOVERIES», que son las iniciales de «Definition and Identification Studies on Conveyance of Values, Effects, and Risks in Environmental Synthesis», y están esencialmente inspiradas en la idea de Honda de que «la ciencia y la tecnología han contribuido en gran medida a la felicidad del género humano, pero han traído al mismo tiempo muchas desgracias». El fin de las actividades de DISCOVERIES es descubrir los problemas que afectan a los seres humanos en todos los ámbitos y encontrar los medios para resolver esos problemas.

La fundación ha celebrado varios congresos internacionales, empezando por el «Primer Simposio Internacional DISCOVERIES», que se celebró en Tokyo en octubre de 1976, y tuvo por tema «Una aproximación humana inteligente a los problemas de tráfico». Desde distintos puntos de vista teóricos y culturales, se trató la cuestión de lo que significa el transporte para la sociedad moderna y las generaciones futuras. El segundo simposio se celebró en Roma en 1977. Por medio de discusiones sobre el tema «Examen para combatir con éxito la megacrisis», se confirmó que «1) el enfoque interdisciplinario adoptado por DISCOVERIES es indispensable para resolver los distintos problemas a que se enfrenta la sociedad moderna, como población, escasez de alimentos, recursos energéticos y entendimiento mutuo, y 2) nuevos métodos científi-

ficos, y en particular análisis de datos por computadoras, deben usarse juntamente con los métodos científicos tradicionales relacionados con la humanidad».

El tema principal del tercer simposio internacional DISCOVERIES, que se celebró en París en 1978, fue «La comunicación en la actividad humana». El rey de Suecia pronunció el discurso de apertura del cuarto simposio internacional DISCOVERIES. Cuarenta especialistas en materias como ciencias, sociología, ciencias políticas y filosofía se reunieron para discutir sobre «Hombre y Sociedad. Proceso de información automatizada».

En el acto de clausura del primer simposio celebrado en Tokyo, Soichiro Honda dijo: «Hasta ahora, yo no he tenido mucha relación con personas doctas. Ahora he descubierto que las personas doctas son como niños de un jardín de infancia porque no dejan de hacer preguntas de "¿por qué?" a cuestiones aparentemente obvias. Esa actitud ha sido para mí una sorpresa tan agradable, que no he tenido más remedio que quedarme a todo el simposio.»

Los congresos de DISCOVERIES hacen que Honda tenga que viajar con frecuencia al extranjero, donde son muchas las personas que le preguntan: «¿Por qué se preocupa usted tanto de problemas como la tecnología y la filosofía siendo el dueño de Honda Motor?» Cuando contesta: «Yo no soy el dueño de la compañía», se quedan invariablemente sorprendidos, y al mismo tiempo impresionados por el hecho de que sea un autodidacta, que no tiene estudios superiores. Él y Fujisawa dejaron sus puestos directivos en Honda Motor juntos, y los dos han declarado no ser los dueños de la compañía. Esa forma de retirarse es prácticamente impensable en Occidente, y es también excepcional en Japón.

9. *Bajo la dirección de Kawashima*

Cada empresa tiene su propia historia y para comprender las características de esa organización hay que verlas dentro del contexto de la época. Además, esas características están profundamente enraizadas en el ambiente cultural del país donde se establece la empresa. Eso es lo que ocurre en Japón, donde la forma de dirigir una empresa ha ido evolucionando, a través de pruebas y errores, durante todo el curso de la modernización del país, y especialmente en los años de la posguerra. Bajo la dirección de Soichiro Honda y de Takeo Fujisawa, Honda Motor ha llegado a ser sinónimo de «milagro económico» japonés. Pero las empresas, especialmente durante períodos de expansión rápida, no crecen de una manera uniforme. Algunas veces lo hacen de una forma casi explosiva, mientras que en otros momentos tienden a reunir fuerzas dentro de ellas, y quienes lo ven desde fuera podrían pensar incluso que se han estancado. Repasando la historia de Honda Motor, se puede observar que desde su fundación la compañía ha experimentado uno de esos cambios cada diez años.

El primer ciclo fue desde el nacimiento de la firma hasta la crisis administrativa de 1954. Ése fue un período de gran expansión para la compañía, que dominaba el mercado japonés de la motocicleta con la Dream Tipo E y la ventaja de contar con unas instalaciones modernas. Sin embargo, la manera de dirigir Honda Motor no era mejor que la que podía encontrarse en una fábrica pequeña de cualquier pueblo, con Honda y Fujisawa ejerciendo un dominio prácticamente dictatorial.

El período siguiente fue desde la crisis administrativa

hasta la creación de una junta de directores en 1964. Honda Motor se había convertido en una empresa mundial al conquistar el mercado de la motocicleta con la Super Cub. La forma de dirigir la compañía empezaba a ser la de una empresa grande y moderna, y se hacían planes para formar hombres que pudieran suceder a los fundadores.

El tercer ciclo se extendió hasta 1973, cuando Honda y Fujisawa se retiraron. Esos años se distinguieron por la entrada de la compañía en la producción en gran escala de coches y camiones, el éxito de su gama de modelos y el desarrollo del motor CVCC, que producía menos polución. Entretanto, se iba adoptando poco a poco un sistema de dirección colectiva.

El cuarto ciclo empezó en octubre de 1973, cuando Kiyoshi Kawashima ocupó la presidencia, y ese ciclo es el que continúa ahora. Durante este período la compañía ha seguido una política innovadora, y ha trabajado activamente para hacer de Honda Motor una empresa multinacional.

Bajo la presidencia de Kawashima, la empresa ha adoptado un sistema de dirección colectiva. Aunque sería prematuro emitir un juicio sobre los resultados de la «dirección colectiva», sí debe hacerse constar que el volumen de negocio de Honda Motor, que fue de 366 700 000 000 de yen en el año fiscal de 1973, pasó de un billón de yen en 1979... una hazaña no igualada por ninguna otra compañía japonesa fundada después de la guerra. Ese volumen de negocio aumentó a 1,5 billones de yen (6 800 millones de dólares) en 1980. Esa cifra equivale sólo a una décima parte del volumen de negocio de la General Motors Corporation, el mayor fabricante de coches del mundo, y aproximadamente a un tercio del de los dos gigantes japoneses, Toyota y Nissan. A pesar de eso, en términos de crecimiento proporcional, lo conseguido por Honda Motor ha sido un «milagro».

Hay diferencias importantes entre las compañías japonesas y las de Europa y los Estados Unidos. Según la ley comercial japonesa, los accionistas son en teoría los propietarios de una sociedad anónima, pero la realidad es que esos accionistas no tienen un gran sentido de la propiedad, y que en Japón está muy extendida la idea de que una compañía existe para el bien de sus empleados. Prácticamente, todos los miembros de la junta directiva se eli-

gen entre los empleados de la compañía. Claro que esos directores están obligados a hacer que progrese, a pagar dividendos a los accionistas y a aumentar el capital en beneficio suyo. Pero su principal preocupación es ampliar el mercado de la compañía, mejorar las condiciones de los empleados, elevar sus sueldos y completarlos con sustanciosas pagas extra. Aunque esas pagas extra figuren como gastos, en realidad son un medio de hacer participar a los empleados en los beneficios de la empresa.

Según las estadísticas publicadas por el gobierno, en 1979 la proporción de esas pagas extra respecto a los sueldos mensuales era la siguiente. En el caso de profesionales (hombres) con un título universitario que trabajaban para compañías con más de un millar de empleados, era una cantidad equivalente a su sueldo de 5,2 meses en la industria minera (1 378 900 yen para un trabajador de 37 años); 4,2 en la construcción (1 091 600 yen; 35,1 años); 5,2 en la industria manufacturera (1 379 500 yen; 36,1 años); 5,0 en comercio al por mayor y al menor (1 254 400 yen; 33,9 años); 4,6 en el sector financiero y de seguros (1 726 000 yen; 34,5 años); 5,6 en bienes raíces (1 481 600 yen; 35,2 años); 4,7 en transportes y comunicaciones (1 080 800 yen; 35,4 años), y 4,4 en industria eléctrica y gas (1 229 000 yen; 36,2 años). Los graduados de escuelas superiores o escuelas técnicas (hombres) recibían una paga extra equivalente a 4,5 meses de sueldo en la industria de la alimentación (897 500 yen; 31,4 años); 3,6 en la industria textil (622 200 yen; 31,7 años); 4,3 en la industria química (904 800 yen; 32,9 años); 3,4 en la industria del acero (727 000 yen; 33,9 años); 3,6 en aparatos eléctricos (666 500 yen; 30,1 años), y 3,3 en material de transporte (650 000 yen; 29,9 años). La proporción de esas pagas bianuales respecto al sueldo mensual cambia normalmente de acuerdo con las fluctuaciones del negocio.

Los sindicatos de las empresas privadas van con mucho cuidado si piensan que una fuerte subida de los salarios puede provocar inflación o desempleo. En general, los japoneses son muy ahorradores, e incluso los obreros tienen cantidades importantes en los bancos (según los datos publicados por el Banco de Japón esa cantidad era de unos 3 450 000 yen o 16 000 dólares en 1981). Eso contribuye también a que sindicatos y trabajadores sean muy sensibles a la inflación. Después de 1970, cuando el crecimiento de la economía se hizo más lento, los sindicatos se

preocupaban mucho por mantener el sistema de empleo para toda la vida, y no tanto de conseguir grandes aumentos de sueldo. Eso hizo que disminuyera el número de huelgas. El problema más grave que tienen ahora los sindicatos es cómo mantener el sistema de empleo para toda la vida y extender al mismo tiempo la edad de retiro de cincuenta y cinco a sesenta años.

Es necesario decir que antes de que terminara la segunda guerra mundial las empresas japonesas eran muy distintas. En aquellos tiempos, las familias de las *zaibatsu* controlaban los holdings. Esas compañías eran los mayores accionistas de muchas grandes empresas y absorbían una gran parte de sus beneficios. En los años anteriores a la guerra había cuatro grandes *zaibatsu*, Mitsui, Sumitomo, Mitsubishi y Yasuda, además de otras cuantas más pequeñas, como Asano, Kawasaki, Furukawa y Nissan. Casi todas las sociedades japonesas estaban bajo el dominio de las *zaibatsu*. Aunque los altos cargos tenían un fuerte sentido de la lealtad, los trabajadores cobraban sueldos bajos y se sentían poco unidos a la compañía. Esa situación cambió completamente después de la guerra, cuando las fuerzas de ocupación desmantelaron las *zaibatsu* con el fin de privar a Japón de su capacidad para volver a declarar otra guerra. Liberaron también a los campesinos, acabando con la relación amo-arrendatario, que tan perjudicial había sido para la agricultura del país, y repartieron las tierras entre ellos. Una de las razones para tomar esa medida fue el interés por desmilitarizar el país, pues el en otro tiempo formidable Ejército Imperial japonés se componía casi totalmente de campesinos que no eran dueños de sus tierras. No pasó mucho tiempo antes de que los hijos de esos campesinos se trasladaran en masa a las grandes ciudades, buscaran trabajo en las fábricas e infundieran en la industria el espíritu de cooperación que habían traído del campo. De esa forma fue desarrollándose gradualmente un sentido de unidad entre patronos y trabajadores. Se hicieron grandes progresos en formular el sistema de gestión japonés, fundado en ese espíritu de unidad y se establecieron las bases para una cooperación entre dirigentes y empleados. El éxito de la economía japonesa, que tiene sus raíces en ese sistema único de dirección, puede buscarse en las reformas democráticas introducidas por las fuerzas de ocupación.

Lo mismo que en Europa y Norteamérica, el máximo

órgano ejecutivo de una compañía es la junta general de accionistas. Pero en Japón esas reuniones no pasan de ser una ceremonia, pues los principales acuerdos se han tomado ya antes entre la compañía y los principales accionistas. Esas reuniones suelen ser breves y es muy raro que un accionista ponga objeciones a alguno de los puntos que figuran en la orden del día. Esa conformidad general que contrasta con las trifulcas que se organizan a veces en las juntas de accionistas occidentales, puede atribuirse al especial sistema de tener acciones en Japón.

Desde 1947, las compañías de control han sido ilegales, y lo que suelen hacer ahora es tener acciones unas de otras. Por ejemplo, dos compañías que hacen negocios juntas, intercambian también acciones como un medio de cimentar la relación que las une. Por eso, del total de acciones que se cotizan en la Bolsa, más de un 70 % es propiedad de empresas y menos de un 30 % de accionistas particulares.

En la época de la posguerra, las compañías que habían pertenecido a una *zaibatsu* volvieron a unirse para formar nuevos grupos, como el Grupo Mitsui y el Grupo Mitsubishi. Un banco suele formar el núcleo central de ese grupo, dentro del cual las compañías que lo componen poseen acciones de las demás. Sin embargo, la Ley Antimonopolio no permite que una institución financiera, como un banco, una caja de ahorros o una compañía de seguros, pueda tener más del 5 % de las acciones de otra compañía, para evitar que una institución financiera pueda dominar una industria. Así, dentro de cada grupo, las compañías pueden establecer una estrecha relación a través de ese intercambio de acciones, sin correr el riesgo de ser dominadas por una firma bancaria. Aunque se dan casos de compañías que poseen acciones de otras que pertenecen a «grupos» diferentes, eso es más una excepción que la regla general.

En ese sistema, los principales accionistas suelen ser compañías que forman parte del mismo «grupo», por lo que están muy al corriente de todos sus asuntos, y es raro que alguno de ellos necesite que se le dé una información detallada en una junta oficial de accionistas. Con ese sistema, las firmas que son miembros de un grupo suelen estar de acuerdo en mantener un índice de dividendos bajo sobre una base recíproca, lo que a su vez les permite asignar gran parte de sus beneficios a reservas internas para

fomentar el crecimiento de la empresa. Los accionistas no pueden esperar recibir generosos dividendos a corto plazo, pero a la larga eso queda más que compensado por la acumulación de considerables aumentos de capital. El sistema permite también a la dirección de una compañía particular concentrar sus esfuerzos en estrategias a largo plazo, sin tener que preocuparse de que los accionistas vayan a presionarla para recuperar pronto el dinero que han invertido.

En una compañía japonesa el más alto órgano de decisión es la junta directiva, y en ese sentido se diferencia poco de cualquier compañía norteamericana pero en otros aspectos una compañía japonesa sí es distinta de una estadounidense.

En la junta directiva de una compañía japonesa hay muy pocos miembros que sean ajenos a ella. Como consecuencia de eso, todos ellos forman parte del mismo ambiente cultural y social, se conocen bien unos a otros y les resulta relativamente fácil ponerse de acuerdo. Es raro que los miembros de la junta discutan acaloradamente sobre cualquier punto o que voten una enmienda o rechacen una proposición que se presente. Esos miembros están divididos en «categorías», de las que la más alta (al menos en teoría) es la de presidente del consejo de administración, seguida de la de presidente de la compañía, uno o más vicepresidentes ejecutivos, primeros directores administrativos, directores administrativos, y directores a secas. (Se trata de traducciones de los títulos adoptados por Honda Motor; otras compañías japonesas tienen otros cargos, como director ejecutivo y primer vicepresidente.)

En realidad, donde se toman las decisiones es en una reunión de los principales miembros de la junta, a la que asisten los directores administrativos o primeros directores administrativos y los de rango más alto. Lo normal es que una reunión plenaria de la junta haga poco más que aprobar lo que ya había sido decidido antes por sus principales miembros. Un inconveniente de ese sistema es que las decisiones las toma un pequeño grupo de ejecutivos de la compañía, al contrario de lo que sucede en los Estados Unidos, donde se toman basándose en las ideas expuestas por representantes de muchos sectores distintos.

La junta directiva de una compañía japonesa no sólo sirve como órgano de decisión y de gobierno, sino que cada uno de sus miembros es también un ejecutivo que

trabaja en ella en régimen de jornada completa. Eso es algo muy distinto de una empresa norteamericana en la que el presidente del consejo es la máxima autoridad en cuanto a tomar decisiones, y por debajo de él hay una organización ejecutiva, encabezada por el presidente, como jefe ejecutivo, seguido de un número de vicepresidentes ejecutivos. Es decir, en los Estados Unidos hay una clara distinción entre directores y ejecutivos, mientras que en Japón las mismas personas desempeñan los dos papeles.

Otra característica única es que en Japón una empresa comercial tiene que designar a uno o más miembros de su junta directiva «directores representativos», es decir, con derecho a representarla y a contraer compromisos importantes en nombre de ella. En algunas compañías japonesas se concede ese derecho al presidente del consejo, pero la presidencia suele no ser más que un cargo puramente honorario. Al contrario de lo que ocurre en una empresa norteamericana, donde el presidente del consejo es totalmente responsable de los asuntos de la compañía, esas responsabilidades están compartidas en Japón por un grupo de directores representativos. No hace falta decir que para que esa dirección colectiva funcione bien tiene que existir un fuerte sentido de unidad y de mutuo respeto entre los miembros de la junta.

Ese tipo de dirección y responsabilidad colectiva es el que caracteriza a la gerencia de Honda Motor. La compañía no ha tenido nunca un presidente del consejo, porque cuando Soichiro Honda abandonó la presidencia, no quiso aceptar ese cargo. Honda Motor siguió una política de división de la responsabilidad incluso cuando estaba regida por los dos fundadores. Aunque Honda era el presidente y Fujisawa el vicepresidente ejecutivo, los dos compartían los mismos deberes y responsabilidades de la firma. Fujisawa dice: «Cuando el señor Honda se encontraba en un callejón sin salida por alguna cuestión tecnológica, yo no podía hacer nada para ayudarle porque en eso de la tecnología era un simple *amateur*. Y lo mismo pasaba cuando era yo el que no podía resolver un problema relacionado con la administración de la empresa, tampoco podía pedirle ayuda al señor Honda, porque él estaba totalmente dedicado a cuestiones técnicas.» Salvo en los primeros años de la compañía, los dos se veían o consultaban el uno con el otro muy pocas veces, pues cada uno de ellos prefería limitarse a trabajar en lo que era su es-

pecialidad, un sistema de dirigir un negocio que sólo era posible porque la industria japonesa del automóvil estaba entonces en las primeras etapas de desarrollo, y la situación política y económica internacional era estable. Fujisawa comprendía que eso tenía sus inconvenientes y decidió que, en lugar de tener despachos particulares, todos los miembros de la junta trabajaran en una misma habitación. Pensaba que de esa manera, por medio de sus conversaciones diarias, y teniendo todos una base de información común, se comprenderían mejor unos a otros y podrían responder rápidamente a cualquier cambio que se produjera en las circunstancias que rodeaban a la compañía.

Dentro de la junta directiva de Honda Motor hay un organismo llamado el *Senmu-kai* (literalmente: «reunión de los primeros directores gerentes»). Ese grupo está formado por el presidente, tres vicepresidentes ejecutivos y cuatro primeros directores gerentes, que son todos ellos directores representativos. En esa reunión de directores representativos se decide qué asuntos son los que se van a tratar en una sesión plenaria. En las sesiones plenarias los directores discuten esos asuntos, pero casi nunca rechazan alguna de las propuestas presentadas por el *Senmu-kai*. Una vez más, eso es posible gracias a estar todos ellos igualmente bien informados, y a haber llegado a tener los mismos puntos de vista.

A efectos prácticos, el *Senmu-kai* es el más alto organismo ejecutivo de Honda Motor, pero asuntos de gran importancia, como el nombramiento de altos cargos de dirección y los planes a medio y largo plazo de la compañía, los discuten siempre el presidente y los vicepresidentes ejecutivos. La gerencia de Honda Motor toma así la forma de una dirección colectiva, y las responsabilidades se reparten entre el presidente y los tres vicepresidentes ejecutivos. «Cuando el señor Honda y yo trabajábamos en la compañía, las cosas eran estables —dice Fujisawa—. La tasa de cambio, por ejemplo, se había fijado en 360 yen por dólar. Pero hoy día la tasa de cambio tiene grandes fluctuaciones y el resultado es que las cifras de beneficios definitivas son muy distintas de lo que uno podría haber esperado. Y eso puede producir una impresión falsa de la marcha de la compañía. Además, la crisis del petróleo provocó fuertes aumentos en los costes de combustible y ha originado trastornos en todas partes. En un mundo

así, no se puede esperar que el presidente lleve toda la carga él solo. En Honda Motor, el presidente y los vicepresidentes ejecutivos comparten las responsabilidades colectivamente. La compañía es y debe ser una sola entidad.»

En 1973 se crearon tres comités de expertos dependientes del *Senmu-kai*. Un comité se ocupaba del personal, otro de los equipamientos y el tercero de las finanzas. Se les encomendó la tarea de valorar los asuntos de la empresa desde el punto de vista de esas tres importantes áreas, y de descubrir problemas dentro de la organización. El movimiento de trabajo en una compañía suele estar dividido en sentido vertical, lo que hace difícil la comunicación entre las distintas divisiones y quita flexibilidad a la organización. Los comités de expertos de Honda Motor se crearon para dar mayor flexibilidad a las actividades de la empresa y dotarla de una estructura que estuviera libre de esa división vertical en secciones. Todos los directores gerentes y directores ordinarios pertenecían a uno de esos tres comités.

Esos comités empezaron a funcionar poco antes de que Kawashima ocupara la presidencia de la compañía, aparentemente como preparación para el cambio que iba a producirse en la cumbre. En aquel tiempo, Honda Motor se encontraba en una situación tan favorable, que hubo quien dijo que bajo la dirección de Kawashima la compañía podría seguir viviendo sin hacer otra cosa que comerse los intereses del enorme activo que habían dejado sus predecesores. Al principio, Kawashima se abstuvo de adoptar nuevas medidas drásticas o espectaculares, y se dedicó a estudiar detenidamente el sistema establecido bajo Honda y Fujisawa y a reforzar la infraestructura de la compañía. Al comité de expertos se le encargó poner en práctica la nueva estrategia del presidente.

El nuevo sistema de dirección bajo Kawashima coincidió casi con la crisis del petróleo, que hizo subir el coste de los productos energéticos y aumentar rápidamente la inflación. En el otoño de 1973, todos los fabricantes japoneses subieron el precio de los coches de un 7 a un 8 %, debido principalmente al coste adicional de tener que controlar la emisión de gases. Muy poco tiempo después, los fabricantes volvieron a subir los precios alrededor de un 10 %, a causa del gran aumento en los precios del petróleo. La única compañía que no lo hizo fue Honda Mo-

tor, una decisión muy bien acogida por todo el mundo y aplaudida por los medios de comunicación. Con esa táctica, Kawashima se proponía dos cosas: promover la imagen de Honda Motor como una «compañía honrada y sincera» y lo que quizá era más importante, dar mayor ímpetu a su programa de reforzar la infraestructura. Al no querer subir los precios, estaba animando a los trabajadores a reducir los costes de producción como un medio de hacer más competitiva a la compañía.

Varios años más tarde fue cuando Kawashima dijo: «¡Ahora es el momento de actuar!» Eso señaló el principio de una estrategia agresiva por parte de Honda Motor, que tenía tres fines principales. Uno era aumentar la producción de coches y camiones a un millón de unidades al año, que se consideraba el número mínimo indispensable para que la compañía pudiera sobrevivir como fabricante de coches y mantener al mismo tiempo una tasa de crecimiento aceptable. Esa meta se alcanzó en 1981. El segundo era aumentar también la producción de motocicletas, tanto dentro como fuera del país. Actualmente, la producción de motocicletas de Honda Motor ha pasado de tres millones de unidades al año. El total de ventas presenta un balance excelente: una tercera parte de las motos se hacen y venden en Japón, otra tercera parte se construye en Japón para exportarla, y el resto se fabrica y vende en el extranjero. El último paso era aumentar la producción y ventas, principalmente fuera del país, de los que la compañía llama «productos de fuerza», entre los que se cuenta multitud de máquinas y aparatos, generadores, cañas de timón, segadoras de jardín, motores fuera borda y bombas de agua.

Todos los productos de Honda Motor están basados en motores pequeños y de gran potencia, que han sido el patrimonio de la compañía desde los primeros tiempos de Soichiro Honda. Honda Motor no ha hecho planes para diversificarse y entrar en otros campos no relacionados con los motores o para convertirse en un conglomerado absorbiendo a otras compañías. Hay otras empresas que lo hacen, como un medio de protegerse frente a posibles riesgos, pero Soichiro Honda dijo ya hace mucho tiempo que esa diversificación sería peligrosa, porque podría llevar a la dirección a dar menos importancia al principal negocio de la compañía.

Entre las muchas tácticas agresivas puestas en mar-

cha por Kawashima, la de mayores consecuencias podría ser la construcción de una planta de automóviles en los Estados Unidos. Un primer estudio de la viabilidad de ese proyecto se remonta a 1971, y otro estudio en gran escala se inició en los primeros días de su presidencia, poco después de la crisis del petróleo. En 1975 se formó un equipo para estudiar el proyecto, compuesto por representantes del Departamento de Ingeniería, el de Investigación y Desarrollo, y American Honda Motor, Co., Inc. Al año siguiente, su estudio sobre aspectos específicos de la producción de coches en los Estados Unidos había hecho bajar el número de posibles emplazamientos a unos treinta, y se encargó una investigación detallada a dos firmas asesoras norteamericanas. En una reunión celebrada en agosto de 1977, el *Senmu-kai* acordó escoger el emplazamiento definitivo entre dos localidades de Ohio. Después de una serie de negociaciones con el gobierno del estado, se decidió construir una planta de motocicletas en Marysville. El establecimiento de una planta de automóviles en los Estados Unidos se basa en la experiencia de la compañía al construir una fábrica de motocicletas en Kumamoto, en la isla de Kyushu, la más meridional de Japón, y en la buena marcha de la producción de motos de Ohio, que empezó en septiembre de 1979.

El proyecto de construir la factoría de Kumamoto estaba dirigido por Shigeru Shinomiya, vicepresidente ejecutivo de Honda Motor, y los trabajos empezaron en junio de 1974. Al diseñar la factoría de Kumamoto, se pensó ante todo en producir motos para la exportación a un nivel que fuera internacionalmente competitivo, a producir no sólo motos completas, sino también las piezas más importantes para montarlas en el extranjero, y a conseguir que la fábrica no tuviera pérdidas aunque debiese trabajar al 50 % de su capacidad, en respuesta a grandes cambios en el escenario internacional. Se nombró a expertos jóvenes de treinta años para dirigir los distintos grupos que iban a trabajar en el proyecto, y sus ideas y sugerencias se tomaron muy en serio. Si esa responsabilidad se hubiera dejado en manos de hombres maduros, de más de cuarenta años, habrían construido una fábrica apropiada para las circunstancias actuales. Se esperaba que la generación joven construyera una fábrica para el futuro.

Como la factoría de Kumamoto tenía que ser rentable trabajando al 50 % de su capacidad, se prestó mucha

atención a reducir los costes de transporte de las piezas, que normalmente representa una buena parte de lo que cuesta fabricar motos. Eso significaba no sólo reducir costes dentro de la fábrica, como los relativos a almacenamiento y transporte de piezas para ser montadas en otro lugar, sino también en el suministro de géneros por parte de los vendedores, el transporte desde la fábrica a los puertos de Hakata y Moji, al noreste de la isla de Kyushu, y el transporte definitivo hasta las plantas de montaje situadas en el extranjero. Al construir la factoría de Kumamoto, se dio mucha importancia también a las buenas relaciones con los habitantes de la zona, cuya cooperación era indispensable para encontrar proveedores en los lugares convenientes y asegurar el transporte de materiales a la planta.

La llamada cadena de montaje libre se adoptó en gran escala en la factoría de Kumamoto. Con ese sistema, los que trabajan en la cadena de montaje pueden cambiar la velocidad de la cinta transportadora en cualquier momento. Un obrero detiene la cadena para hacer su trabajo y, cuando ha terminado, pisa un pedal para enviar el producto a la fase siguiente. Para evitar que pueda haber un momento en que toda la cadena quede detenida, hay tres o cuatro posiciones inactivas antes y después de cada parada. Ese sistema ha servido para aliviar a los trabajadores del agobio que supone estar persiguiendo siempre a una cinta que no cesa de correr.

Los inconvenientes de ese sistema son que su instalación es mucho más cara que la de una cinta corriente, y que es más difícil aumentar la eficiencia en el trabajo. A pesar de la colaboración de los trabajadores de la fábrica de Kumamoto, hubo un considerable retraso en los planes de aumentar el volumen diario de producción de 300 motores en febrero de 1976 a 1 000 motores al cabo de seis meses. Para mejorar las cosas, la fábrica adoptó las ideas que propusieron sus círculos de control de calidad. Esos grupos, conocidos en Honda Motor como círculos NH («Now, Next, New Honda»), son voluntarios y se ocupan también del bienestar y entretenimiento de los empleados. Los ejecutivos de la fábrica apoyaron las actividades del círculo NH y tomaron varias medidas para elevar la moral de los trabajadores. Más tarde se comprendió que el escaso resultado del nuevo sistema de cinta transportadora se debía a la falta de práctica. En cuanto

los ejecutivos y los trabajadores empezaron a estar familiarizados con él, la producción aumentó hasta compensar con creces lo que había costado instalarlo. Como los hombres trabajaban con la cadena parada, se conseguían además unos niveles de calidad más altos. A principios de 1981, la factoría de Kumamoto estaba produciendo 60 000 motores y 30 000 motocicletas al mes, y había logrado ser rentable al 50 % de su capacidad.

Honda Motor tiene un sistema más bien flexible para introducir nuevos productos en el mercado, conocido como sistema SED —*Sales* (ventas), *Engineering* (ingeniería), *and Development* (desarrollo)—. Al desarrollar un nuevo producto, se elige a un pequeño equipo de entre esos tres departamentos para que estudie las necesidades de los consumidores, desarrolle el producto y haga funcionar con efectividad las cadenas de producción. El primer coche basado en ese sistema fue el Accord, que se presentó en 1976. El Accord era un modelo pensado para satisfacer las necesidades de personas de más edad y más dinero que las que compraban el Civic, el «coche básico» de Honda Motor. El Accord dio fama a la compañía de hacer coches pequeños y de primera clase, y es el modelo que se va a fabricar en Ohio.

El City de 1,2 litros, que apareció en 1981, era también un producto del sistema SED. Con él se quiso mejorar la eficacia de la combustión y el rendimiento. Para conseguirlo, la carrocería se hizo lo más ligera posible, reduciendo la cantidad de chapa de acero empleada. La forma ideal para lograr el máximo de espacio interior y solidez con el mínimo de materiales es una esfera. El City se hizo con una forma lo más parecida posible a ésa, y tratando al mismo tiempo de que ofreciera la mínima resistencia al aire. Es un coche muy alto (1,47 metros) en relación a la largura que tiene (3,38 metros) y, con el apodo de «chico alto», se ha hecho muy popular entre los jóvenes aficionados al volante. Fue también el primer coche de 1,2 litros que gastaba un litro en veinte kilómetros. El primer vehículo de dos ruedas producido por el sistema SED se llamó la Honda Express (Roadpal en Japón), y era una moto que salió en 1976. Tenía un motor de 50 cc, y era una moto tipo bicicleta, con bastidor de tubo. Sofía Loren aparecía montada en una Roadpal en los anuncios de la televisión, y la moto tuvo un enorme éxito en Japón. Antes de mediados de los años setenta, la venta anual de

motocicletas era de 1 150 000 unidades; ahora es dos veces y media esa cantidad.

Los sueldos que se pagan en la industria en Japón son ya superiores a los de los países de Europa occidental, y están a la altura de los de los Estados Unidos, excepto en los sectores del automóvil y del acero. El sistema de sueldos japonés se diferencia del de Occidente en varios aspectos. Uno de ellos es la relación entre antigüedad y capacidad. Cuando un empleado llega a una edad avanzada y su habilidad empieza a disminuir, su sueldo no disminuye. Eso quiere decir que, por regla general, los empleados viejos ganan más. Ésa es una de las razones de que los japoneses prefieran continuar en la misma empresa durante toda su vida laboral. Otra diferencia es que, hacia los cuarenta años, los empleados que entraron en la compañía al mismo tiempo cobren casi el mismo sueldo. Incluso los que proceden de las mejores universidades y esperan ocupar en el futuro puestos directivos, no tienen aumentos especiales. Estarán bajo la observación de sus jefes para ver si tienen capacidad para ocupar puestos importantes.

En Honda Motor el sistema de sueldos se basa esencialmente en esos puntos fundamentales. La misma regla se aplica a empleados de oficina y trabajadores de fábrica, ya sean hombres o mujeres. Los sueldos totales se dividen en tres partes: sueldo mensual, pagas bianuales y retiro.

Los sueldos mensuales se componen del sueldo base (el total del sueldo regular y pagas adicionales regulares) y un complemento. Hay siete categorías en el sistema básico de sueldo: 1.ª ordinario jóvenes; 2.ª ordinario; 3.ª ordinario antiguos; 4.ª capataz; 5.ª ayudante de director; 6.ª director; 7.ª director general. Los sueldos se revisan todos los años en abril. Hay cuatro categorías de sueldos adicionales, que se determinan de acuerdo con el trabajo del empleado durante el año anterior, ya sea especialista, o supervise el trabajo de los demás, y en relación a los resultados obtenidos por la compañía en conjunto. Las gratificaciones se dan por servicio sin ausencias o con muy pocas ausencias, horas extra, trabajo en vacaciones, servicio nocturno, personas que tiene a su cargo el empleado, casa y transporte. Los que trabajan en las zonas más frías del país reciben un suplemento como ayuda para gastos de calefacción.

El nivel medio de salarios en honda Motor, el 28 de febrero de 1982, era el siguiente (1 dólar aproximadamente a 220 yen): número total de empleados, 24 964; media de edad, 30,3; media de años de servicio, 9,3; sueldo base, 177 708 yen; gratificación, 34 282 yen; total sueldo mensual, 211 990 yen. Los trabajadores varones eran 23 099; media de edad, 30,8; media de años de servicio, 9,7; sueldo base, 182 432; gratificación, 35 567 yen; total, 217 999 yen. Las mujeres eran 1 865; media de edad, 24,8 años; media de años de servicio, 4 años; sueldo base, 119 214 yen; gratificación, 18 346 yen; total, 137 560 yen.

El sueldo inicial, en abril de 1982 era el siguiente: licenciados universitarios, 131 200 yen; con un título de M. A., 145 000; con un título en Filosofía, 157 700; graduados de escuelas técnicas, 119 400 yen. No se hace distinción entre los que proceden de las universidades más famosas o de otras menos importantes. Las pagas extraordinarias se dan en julio y diciembre, y la cuantía media en 1981 era 1 060 000 yen, un total de 4,9 meses de sueldo.

La edad de retiro en Honda Motor es a los cincuenta y cinco años, pero si un empleado quiere seguir trabajando, puede quedarse en la compañía cinco años más, con un sueldo más bajo. Al retirarse, cada empleado recibe una cantidad y, si lo hace voluntariamente, se le paga de acuerdo con el sueldo que gane.

Aunque existe poca diferencia en los sueldos de los que entran en la compañía al mismo tiempo, la cantidad que un empleado cobra al retirarse varía algo de acuerdo con su capacidad y contribución a la compañía.

Las compañías japonesas no publican datos de lo que pagan a sus empleados como retiro, pero según las estadísticas publicadas por la Asociación de directores del distrito de Kanto, la cantidad media pagada a los que tienen título universitario y se retiran a los cincuenta y cinco años con treinta y dos años de servicio era 39 meses de sueldo base (unos 18 millones de yen) para empresas con más de 500 empleados.

Las fábricas de Honda Motor implantaron un sistema de cinco días de trabajo semanales en semanas alternas, en 1965, que en 1972 se amplió a todas las semanas. Las fábricas cierran ahora los sábados y domingos. En la de Sayama, se trabaja en tres turnos de ocho horas; el primer grupo de 7.00 a 15.45; el segundo de 15.35 a 24.00, y el tercero de 23.55 a 8.10. Cada grupo tiene un descanso

de 45 minutos; el segundo tiene también dos de 15 minutos, y el tercero dos de 10 minutos.

Honda Motor da a sus empleados 117 días de vacaciones pagadas (incluidos sábados y domingos). Los que tienen más de cinco años de servicio continuo disponen de cinco días más de vacaciones, y los que tienen más de diez años, de nueve días. (Esas vacaciones pagadas pueden convertirse en permisos por enfermedad.) Para matrimonios y entierros se concede un permiso especial pagado. El permiso de maternidad es de 42 días antes y después de dar a luz, y los hombres tienen tres días de permiso para poder estar con sus mujeres en el hospital. Si un empleado tiene un accidente de trabajo que le incapacite permanentemente, cobrará el sueldo base y las dos pagas extraordinarias hasta la edad de retiro.

En el Japón, los robots se han hecho muy populares. Según el Libro Blanco sobre Comercio Internacional publicado por el MITI, en marzo de 1979, había 14 000 robots industriales en Japón, 3 225 en los Estados Unidos, 850 en Alemania Occidental y 185 en Gran Bretaña. Los robots industriales han contribuido a aumentar la eficiencia de la mano de obra y la alta calidad de los productos fabricados en Japón. La extensión del uso de robots depende en gran parte de la actitud de los sindicatos particulares de cada compañía. Como la cooperación entre patronos y trabajadores es muy estrecha, los robots pueden introducirse sin provocar tensiones. Aprovechando la experiencia colectiva de la compañía, la eficiencia en el proceso de producción puede mejorarse mucho sustituyendo la mano de obra de la manera más racional posible. A pesar de todo, es todavía demasiado pronto para predecir hasta qué punto el uso de robots va a influir en el futuro en los problemas de empleo.

En Honda Motor, el trabajo está dividido en tres grupos: apropiado para hombres, apropiado para hombres o robots, y apropiado únicamente para robots. Las últimas dos categorías se han dejado ya sólo para robots. La soldadura, el trabajo más duro para los obreros, la hacen ya los robots.

En el verano de 1981 la producción de carrocerías de coche estaba automatizada en un 65 %, y Honda Motor está automatizando ahora el trabajo de montaje. Pero la compañía no tiene planes para automatizar todo el proceso, porque comprende la importancia de dejar el

trabajo apropiado para sus empleados para fomentar la formación de expertos.

Honda Motor ha introducido sistemas flexibles que permiten a los trabajadores proponer mejoras técnicas y rotación de servicios. Tres ingenieros jóvenes, por ejemplo, obtuvieron una patente por eliminar el aire del tubo de líquido de frenos. Si queda aire en el tubo, el freno pierde efectividad, y pueden producirse accidentes. Con esa nueva técnica patentada, el aire puede eliminarse rápidamente, y el proceso puede ajustarse a la velocidad de la cinta transportadora. Por ese invento, cada uno de los ingenieros recibió una gratificación especial de 320 000 yen, unos 1 500 dólares. Esas cosas no suceden todos los días pero en Honda Motor se presentaron más de 300 000 ideas en 1981, y el 90 % de ellas fueron aceptadas. Por innovaciones de más importancia, se conceden becas para estudiar en el extranjero, pero su cuantía suele ser muy modesta. Muchos de los que presentan ideas prefieren que la compañía aumente sus beneficios, porque saben que pueden esperar buenas pagas bianuales de ese aumento de ganancias.

En las fábricas Honda los empleados suelen estar divididos en departamentos, como montaje de carrocerías, montaje de motores, soldadura, química, máquinas, control de calidad, etc. Al jefe de un departamento con unos doscientos empleados se le llama director, y no es miembro del sindicato. Debajo de él hay cuatro ayudantes de director, y cada uno de ellos es responsable de unos cincuenta hombres, y por debajo de los ayudantes de director están los capataces, con diez o quince hombres. Ayudantes y capataces están siempre afiliados al sindicato. En cuanto a la rotación de puestos, cada empleado expone al capataz su deseo de cambiar a otro. El jefe del departamento estudia esas propuestas y, siempre que sea posible, cambia de puesto a los trabajadores de acuerdo con sus deseos. Los trabajadores pueden así ver su trabajo diario sin tener la impresión de excesiva monotonía.

En Japón, los círculos de control de calidad (QC) son muy populares en las fábricas. Los círculos QC registrados en la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses a fines de 1979 eran 103 644 (de 3 146 compañías con 980 000 obreros), pero se cree que hay cinco o seis veces más que no están registrados. En Honda Motor, los círculos NH (el equivalente de los QC) no los organiza oficial-

mente la compañía, son los empleados quienes los dirigen en sus horas libres. En los Estados Unidos y en Europa occidental, los círculos QC suelen estar asociados a un sistema de pago; en Japón es raro que sea así. Los círculos NH proponen y discuten varios temas, pero donde son más efectivos es en introducir mejoras en la vida de trabajo. En la planta de Suzuka, un círculo llamado *Kunta Kinte* estudió durante seis meses el lenguaje por señas para poder entenderse mejor con los trabajadores mudos o sordos. Los círculos NH funcionan como pequeñas comunidades para reforzar la solidaridad entre los empleados. Una vez al año, todos los círculos NH se reúnen, para informar y discutir sobre sus actividades. Durante los últimos cinco años, han recibido incluso a representantes de las fábricas de Honda Motor en el extranjero. Cada dieciocho meses, la compañía celebra también lo que se llama el «Campeonato de ideas». Los trabajadores pueden utilizar las instalaciones de la fábrica, y se les dan 400 000 yen (unos 2 000 dólares) para construir una máquina de su invención, que a veces resulta ser un aparato bastante absurdo. El campeonato se celebró por primera vez en 1970.

Honda Motor tiene otros sistemas para animar y favorecer a sus empleados. En 1954 empezó ya el plan de cuentas de ahorro, con un interés ligeramente superior al de los bancos, que se modificó en 1970, y ayuda también a la compañía a reunir fondos. En 1981, el 80 % de los empleados tenía una cuenta, y la cantidad media era de 350 000 yen, unos 1 500 dólares. Los mismos trabajadores pusieron en marcha un sistema de ayuda mutua para vivienda en 1955, y en 1962 empezó el de seguros de vida. Honda Motor tiene también apartamentos, cafeterías y casas de vacaciones para sus empleados. En la mayoría de las fábricas hay instalaciones deportivas, con piscinas, gimnasios, bibliotecas, salas de lectura y talleres. Algunas han construido circuitos miniatura, en los que los empleados organizan carreras después del trabajo.

La experiencia adquirida en Japón se ha aplicado a la planta de motocicletas de Ohio, aunque Honda Motor no cree que todos los programas de empleados y procesos de producción que han dado buenos resultados en Japón puedan aplicarse con el mismo éxito en otro país. Sus métodos varían de acuerdo con las necesidades específicas de una determinada sociedad y cultura. Muchas personas

creen que la calidad de la mano de obra norteamericana es mala. Los jefes de Honda Motor no están de acuerdo y dicen que el «problema no reside en la calidad de la mano de obra, sino en la calidad de la dirección». Después del éxito y de los resultados de la Honda GL-1100, se han reafirmado en esa idea. Esa moto, con un motor de 1 100 cc refrigerado por agua, se fabrica en la planta de Ohio, y se exporta a veinticuatro países de Europa y otras partes del mundo. La GL-1100 ha sido acogida con entusiasmo por unos consumidores que no se conformarían más que con lo mejor cuando se trata de una máquina tan poderosa.

Al progresar la estrategia internacional de Honda Motor, la compañía empezó a revisar la organización de su cúpula. Las ideas básicas sobre la marcha de la empresa las desarrollan el presidente y los vicepresidentes ejecutivos, y a cada miembro de la junta se le confían tareas específicas. El sistema de dirección de Honda Motor es por tanto muy flexible. En 1979 se formaron grupos regionales, entre los que había muchos miembros de la junta, y se les encomendó la tarea de preparar estrategias de comercialización agresivas zona por zona. Había cuatro grupos, para Japón, Norteamérica, Europa y Oceanía y países en vías de desarrollo. Y cada grupo estaba encabezado por un director gerente. Junto con los tres comités de expertos —en personal, equipamientos y finanzas— que se habían creado antes, esos grupos sirvieron para completar un molde que cubría toda la gama de actividades de la empresa, tanto en sentido vertical como horizontal.

El sistema sufrió un cambio completo en junio de 1981. La compañía suprimió primero los tres comités de expertos por considerar que ya habían cumplido su tarea de hacer una revisión completa de la estructura de la empresa. En su lugar, se formaron seis «divisiones» regionales, bajo la presidencia del *Senmu-kai*, para proyectar y poner rápidamente en práctica estrategias de mercado. Las seis divisiones son responsables del mercado de motocicletas, coches y «productos de fuerza» en Japón, Europa, Norteamérica y Oceanía, y países en vías de desarrollo. Al mismo tiempo, a los miembros de la junta se les encargó vigilar las actividades de la compañía en un sentido horizontal más que vertical. Sus responsabilidades se dividieron en áreas como administración, producción na-

cional de motos, ingeniería, piezas y servicio, investigación y desarrollo, garantía de calidad, y certificación. Cada división regional está directamente conectada con los departamentos de ventas regionales, y el jefe de cada división es totalmente responsable del territorio que cubre.

Ese sistema de «división regional» de Honda Motor podría parecer igual al sistema de «división» norteamericano, en el que el jefe de cada una de ellas es responsable de los resultados de la suya, con independencia de los de otras divisiones de la compañía. Ese sistema es el que ha adoptado Matsushita Electric, cuyos productos se comercializan bajo los nombres de National, Quasar y Panasonic. Pero el sistema de Honda Motor es diferente del de Matsushita que, sin embargo, está considerada como una típica compañía japonesa.

Algunos atribuyen la diferencia entre las dos compañías simplemente a su tamaño, pero la verdad es que cuando Konosuke Matsushita, el fundador de Matsushita Electric, adoptó ese sistema de división la compañía era todavía muy pequeña. Empezó su negocio, con otros tres compañeros, en 1918, fabricando enchufes eléctricos, y luego lámparas con batería para bicicletas, que tuvieron mucho éxito. Cuando la compañía se ramificó hacia otros productos, como planchas y estufas eléctricas, decidió dejar esas nuevas secciones en manos de sus colegas porque estaba delicado de salud. Ése fue el principio del sistema de división en Matsushita Electric, que se formalizó en 1933. La compañía tenía entonces tres divisiones, una para radios, otra para lámparas y baterías, y otra para distribuidores de energía y aparatos de calefacción. Matsushita Electric fue la primera firma japonesa que adoptó el sistema de división, que incluso en los Estados Unidos sólo había sido adoptado por unas pocas empresas, como General Motors y Du Pont. Konosuke Matsushita buscó y entrenó gente a la que se le pudiera confiar varias divisiones, y consiguió así un crecimiento general de la empresa.

Ahora, en Matsushita Electric hay unas cuarenta divisiones, que cubren gamas de productos como televisores, radios, aparatos de vídeo y de acondicionamiento de aire, y frigoríficos. En contraste con esa descentralización de las divisiones, los asuntos relacionados con el personal, contabilidad y finanzas dependen enteramente de la oficina central. Se da mucha importancia a la contabilidad,

para conocer con exactitud cuál es la situación global de la empresa y asegurar un 10 % de beneficios.

Al contrario de Matsushita Electric, la dirección de Honda Motor no ha pensado en adoptar ese sistema de división. En General Motors, Alfred P. Sloan, considerado como uno de los más extraordinarios hombres de negocios de la historia, introdujo el sistema de división en los años veinte, y se convirtió en la base del crecimiento de la firma, hasta llegar a ser el primer fabricante de automóviles del mundo. Con una política de hacer coches para todos los usos y para todos los bolsillos, General Motors fabricaba cinco tipos de modelos, desde el lujoso Cadillac al utilitario Chevrolet. Cada uno de esos tipos de modelo formaba una división, y se vendía a través de canales independientes, y con una política de precios distinta. General Motors ponía, por ejemplo, un precio muy alto a los Cadillac, para que sus dueños tuvieran la impresión de ser unos potentados, mientras que los Chevrolet se vendían tan baratos como fuera posible para el mercado de masas. Fujisawa comprendió que la táctica de General Motors era posible por tratarse de una compañía inmensa, que acaparaba el 50 % del mercado americano. Tanto Ford como Chrysler siguieron la misma política. No se puede negar que un oligopolio de los «Tres Grandes» permitía adoptar esa política de precios, pues ellos obtenían grandes beneficios de los coches de lujo, pero era muy difícil de aplicar a la producción de coches pequeños. Al contrario de los fabricantes norteamericanos, Honda Motor ha partido de la idea de que cada producto debe mantener un precio competitivo y que para lograr ese precio hay que reducir los costes de producción tanto como sea posible para responder a las necesidades de los consumidores. Esa diferencia puede atribuirse a la posición de General Motors como primer fabricante de coches del mundo, y a que Honda Motor ha sido la última en entrar en el sector del automóvil en Japón. Aunque Honda es el primer productor de motocicletas del mundo, no tiene intención de crear divisiones separadas para coches y motos. Su tendencia es más bien a que las operaciones de coches y motos estén integradas, como se demuestra por sus plantas de Ohio. Honda Motor trata de que motos, coches y todo tipo de aparatos se complementen unos a otros de forma que, si hay falta de actividad en uno de los sectores, quede compensada por la de otro, para que los ries-

gos de la compañía sean así mínimos, y las oportunidades de crecer lo más grandes posible.

Eso podría hacer pensar que Honda Motor, en lugar de descentralizarse por medio de las divisiones, tiene un grado de centralización muy alto y mano firme sobre todas las actividades de la compañía, pero no es ése el caso. La función de los altos cargos de Honda Motor es desarrollar estrategias a medio y largo plazo, y no preocuparse de pequeños detalles, decir quién hace esto o lo otro, y dar órdenes específicas. La dirección está deseando extraer ideas, innovaciones y entusiasmo de los escalones inferiores, y en ese sentido el sistema de expertos tiene una importante labor que hacer. Cuando se lanza un nuevo proyecto, se crea un equipo de expertos para que puedan oírse las opiniones de sectores muy distintos. Ese tipo de descentralización es muy diferente del sistema de divisiones.

Esa flexibilidad en la gerencia y organización contiene elementos que pueden ser difíciles de comprender para los occidentales, debido probablemente a las diferencias que existen entre las dos culturas. Según el historiador oriental Konan Naito (1866-1934), la forma en que se manifiesta la cultura japonesa es semejante al proceso de fermentación del queso. Cuando se le añade cuajo a la leche, ésta se cuaja y se convierte en queso. La cultura japonesa es como la leche y, cuando se le añade el cuajo de alguna civilización extranjera, la mezcla «se cuaja» y toma una forma específica. Durante más de mil años, fue la civilización china la que sirvió de cuajo; después de la restauración Meiji vino la cultura occidental y, después de la segunda guerra mundial, la influencia de la democracia, la ciencia y la tecnología norteamericanas. Lo mismo que la leche puede convertirse en distintas clases de queso, según el proceso que se siga para hacerlo, la cultura japonesa puede asumir muchas formas diferentes. Es, por tanto, una cultura naturalmente flexible, y puede amoldarse con facilidad a los cambios que se produzcan.

Los occidentales han dado siempre mucha importancia al racionalismo, que ha sido la base para el desarrollo de la ciencia y la tecnología. En todo Occidente en general, y en los Estados Unidos en particular, se hacen esfuerzos por dirigir una empresa desde el principio del racionalismo. En esos países es necesario organizar a personas de diferentes razas, religiones e ideologías y, para

conseguirlo, es indispensable el racionalismo como un valor que es común a todos. En el Japón, las personas son homogéneas, y de ahí que se dé tanta importancia a las emociones como al racionalismo.

Por haber sido Japón una isla cerrada durante el shogunato Tokugawa, sus habitantes tienen sentimientos y emociones muy particulares. Existe, por ejemplo, la expresión «*a-un no kokyu*». *A-un* viene del sánscrito *ahum*, que significa inhalación y expiración, y *no kokyu* significa respirar. En la lucha *sumo*, el deporte nacional japonés, los contendientes ponen primero los puños en el suelo y observan la cara del otro, y no empiezan la lucha hasta que la inhalación y la respiración están igualadas. Hay un árbitro, pero no es él quien da la señal de empezar la lucha. Es probable que de todos los deportes en los que interviene más de una persona, el *sumo* sea el único en que los contendientes deciden ellos mismos cuándo empezar la lucha.

A-un no kokyu significa también «dos lados de una cosa». En la sociedad japonesa es raro que las opiniones opuestas estén enfrentadas y suelen verse simplemente como las dos caras del mismo problema. Por eso los japoneses pueden generalmente comprender y apreciar la posición del otro. En las empresas, las reuniones de *a-un no kokyu* entre dirección y empleados están consideradas sumamente importantes, más que hacer que los de arriba impongan su voluntad a los demás. Las relaciones amistosas y de cooperación entre patronos y trabajadores de Japón están basadas en esos antecedentes culturales.

En 1932, Konosuke Matsushita se sintió muy impresionado por un hombre de una secta de Shinto, y a través de él empezó a pensar que el papel de un hombre de negocios era conquistar la pobreza. Durante la gran depresión de 1929, Matsushita Electric tuvo que enfrentarse a la crisis más grave de su historia cuando las ventas se redujeron al 50 %. Matsushita declaró: «Las fábricas trabajarán sólo medio día, y la producción se reducirá a la mitad. Pero ni un solo empleado será despedido y todo el mundo cobrará su sueldo entero. A cambio de esto, los empleados sacrificarán sus vacaciones y venderán todas las existencias.» Ante una situación semejante, la mayoría de las empresas occidentales, por puro racionalismo, habrían recurrido al despido de sus empleados. Pero la decisión tomada por Matsushita sirvió para reforzar el sen-

tido de solidaridad con los empleados, hizo que apreciaran mejor su sentido de la responsabilidad como industrial, y se convirtió en la fuerza que ha llevado a la compañía a lo que es hoy. Ahora, Matsushita Electric tiene una clara separación de responsabilidades bajo su sistema de división, y sus empleados aprecian plenamente los beneficios del «matsushitismo». Matsushita Electric ha creado así una organización muy flexible que es capaz de hacer que personas a veces mediocres tengan una misma meta y de sacar de ellas ideas poco corrientes.

La filosofía que predomina en Honda Motor se expresa mejor en las palabras de Soichiro Honda: «La vida es corta, pero consiguiendo mayor velocidad un hombre puede hacer su vida un poco más larga y más rica.» La compañía ha atraído a unas personas que están dedicadas a fabricar vehículos con unos motores de gran rendimiento. Su entusiasmo y una organización flexible asegurarán que Honda Motor pueda seguir trabajando con la misma eficiencia.

Hace poco tiempo, el Centro de Investigación Nikko publicó un informe en que se comparaba la satisfacción de los empleados en una gran fábrica de coches norteamericana (A) situada en el Medio Oeste, y la de los obreros de otra fábrica de coches japonesa (B).[19] La investigación se hizo de noviembre de 1980 a marzo de 1981. Las respuestas que podían elegirse en el cuestionario eran las siguientes: muy contento, contento, contento en cierto sentido, descontento, descontento en cierto sentido, y no sabe.

Respecto a los salarios, en la planta norteamericana el 42 % estaba muy contento, y un 33 % contento (75 % en total), pero en la fábrica japonesa, el 3 % estaba muy contento, y el 5 % contento (8 %). Esa enorme diferencia podría explicarse por el hecho de que los trabajadores de una fábrica de coches norteamericana ganan casi el doble que los japoneses.

Respecto a las relaciones humanas dentro de la compañía, en la planta A un 24 % estaba muy satisfecho, y un 38 % satisfecho, mientras que en la planta B un 4 % estaba muy satisfecho, y un 26 % satisfecho, en los dos casos menos que en la A. Sobre el derecho dado a los trabajadores para tomar decisiones, en la planta A el 20 % estaba muy satisfecho, y el 26 % satisfecho, pero en la planta B un 3 % estaba muy satisfecho y un 7 % satisfecho. Y res-

pecto a la promoción, un 16 % estaba muy satisfecho y un 22 % satisfecho en la planta A, frente a un 1 % y un 5 % en la B.

Se dice que los directores japoneses ofrecen las mismas oportunidades de tomar decisiones a todos sus empleados, para que reine la armonía entre unos y otros, y para elevar la moral de los trabajadores. Pero la encuesta realizada por el Centro de Investigación Nikko indica algo completamente distinto, y representa una situación que ya se ha observado en otras industrias. A la vista de esos datos, algunos han dicho que el tan alabado sistema japonés es una pura ilusión, y que la supuesta intervención de los empleados es algo impuesto por la dirección y por la presión de los compañeros. En su opinión, ese sistema es peculiar de Japón y nunca podrá funcionar internacionalmente.

Pero también hay pruebas que indican lo contrario. IBM, Texas Instruments, Xerox y otras compañías están funcionando muy bien en Japón aplicando la tecnología norteamericana y el estilo de dirección japonés a los trabajadores. En los Estados Unidos, más de doscientas compañías han adoptado los círculos QC, que han elevado la moral de los trabajadores y logrado mejoras en la calidad.

En la planta de Honda Motor en Ohio, se está aplicando el estilo de gestión japonés. El proponer mejoras técnicas, por ejemplo, ha tenido mucho éxito. Como dijo un empleado de la planta: «A los norteamericanos se nos ocurren buenas ideas en procesos de producción y tecnología, pero las compañías norteamericanas nunca nos han dado la oportunidad de aprovecharlas.» En la planta de Ohio, aplicando nuevas formas de gestión, las relaciones entre empleados y jefes son buenas, y el volumen de producción bajo, y aunque ahora no hay sindicato, en el futuro podría haber algún conflicto con la UAW.

¿Cuál es la diferencia esencial entre trabajadores norteamericanos y japoneses? En los Estados Unidos, donde el principio paterno es el que rige la sociedad, el hombre tiene que vivir independiente y luchar por competir. En una cultura así, la gente encuentra satisfacción en vencer, y estar insatisfecho es reconocer que se ha fracasado. En Japón, donde prevalece el principio materno, son normales las relaciones de dependencia, y la gente espera vivir en grupos, confiando unos en otros. En una sociedad así

es difícil encontrar satisfacción como persona independiente, y muchos tienden a sentirse perseguidos. El pueblo japonés tiene una psicología que no es fácil de satisfacer, y se siente siempre lleno de desengaños y frustraciones, aunque quizá también sea posible que esté buscando satisfacción en un sentido psicológico más profundo.

Últimamente, las industrias japonesas han visto disminuir sus exportaciones por el creciente proteccionismo de los países occidentales y las fricciones comerciales que se han producido. En esas circunstancias, las grandes empresas japonesas están teniendo que multinacionalizarse, pero con frecuencia no saben muy bien cómo dirigir las fábricas en el extranjero. Las empresas que han crecido en el clima japonés sufren los inconvenientes de una dirección cerrada y de grupos de presión dentro de ellas. Eso ha hecho que algunas industrias japonesas decidan aumentar la producción dentro del país, inundar los mercados extranjeros con sus productos y crear fricciones con respecto a algunos de ellos. El grupo de presión, por otra parte, tiene también la virtud de impedir que dentro de la organización aparezcan personas que se destaquen. Honda Motor ha podido eliminar en gran parte esos problemas fomentando una dirección fuerte, una estructura flexible y un sentido de la responsabilidad entre personas que muchas veces están tentadas de confiar unas en otras. Ése es el secreto de Honda Motor y el que ha puesto a la compañía por delante de sus competidores en la busca de estrategias internacionales y abiertas.

Epílogo

Expansión y estrategias internacionales, 1982-1987

Honda Motor empezó haciendo motocicletas y se ha convertido ahora en el primer fabricante de ellas. A pesar de eso, en los últimos años han sido los coches los que han representado la mayor parte del total de ventas de la compañía. Ha habido también un gran aumento en lo que la empresa llama «productos de fuerza», es decir, cortacéspedes, máquinas quitanieve, motores fuera borda, generadores pequeños y bombas de agua, en contraste con una caída reciente en la venta de motocicletas, debida a unas condiciones económicas poco favorables. Prácticamente, todas las motos, coches y máquinas de Honda Motor llevan motores fabricados por ella misma. Eso ha hecho que en términos de volumen sea el primer fabricante de motores del mundo.

El último informe anual, que cubre los doce meses que terminaron en febrero de 1987, muestra que el volumen total de Honda Motor fue de 2 868 305 millones de yen, de los que corresponden a los automóviles 1 998 421 millones de yen, o el 69,7 % del total; motocicletas 301 815 millones de yen, o el 10,5 %; máquinas 163 803 millones de yen, o el 5,7 %; piezas de recambio y otros objetos 404 266 millones de yen, o el 14,1 %.

Una de las claves de los últimos planes internacionales de Honda Motor ha sido la terminación de su fábrica de automóviles en Ohio. Vamos a recordar brevemente los acontecimientos que llevaron a su construcción.

para asegurar la libertad del trabajo de investigación, considerado el núcleo de todas las actividades de la empresa. En 1975 se abrió en Los Ángeles una rama de Honda R & D, que en septiembre de 1984 pasó a ser una sucursal autónoma llamada Investigation Honda of America, y ahora Honda R & D de Norteamérica. Uno de sus principales fines es utilizar el «sentido» del pueblo norteamericano para promover la investigación y proponer los productos más adecuados para el mercado norteamericano. No es necesario decir que todo eso se hace en estrecha cooperación con la central de investigación y desarrollo en Japón. El modelo Civic CRX, por ejemplo, se hizo para venderlo únicamente en los Estados Unidos, pero tuvo un éxito tan grande, que Honda Motor decidió comercializarlo en Japón. Otro ejemplo son las versiones de cuatro y tres puertas del Accord, las dos fabricadas en Ohio. La idea para la versión de cuatro puertas contó con el apoyo de los diseñadores e ingenieros japoneses y norteamericanos, pero su desacuerdo fue completo en cuanto al modelo de tres puertas. Por eso, el Accord de tres puertas sólo se vende ahora en Norteamérica, y no se fabrica en ninguna de las plantas de Honda Motor en Japón.

La mayoría de los norteamericanos y europeos piensa que todos los coches japoneses son iguales. Sin embargo, Honda Motor siempre está tratando de hacer algo diferente. Hace unos pocos decenios, muchos grandes fabricantes se inclinaban por el «coche universal» con la idea de fabricar automóviles estereotipados que pudieran venderse en todo el mundo. Lo que busca Honda Motor es diversificar el diseño de vehículos.

Honda Motor empezó sus operaciones en Ohio con 35 millones de dólares invertidos en su planta de motocicletas. Sus inversiones totales llegarán a 1 187 millones de dólares, incluidas las dos plantas de motos y automóviles, un taller de inyección y la fábrica de motores. Dará trabajo a unas 5 000 personas. Después de luchar mucho por convertirse en miembro plenamente adulto de la industria del automóvil norteamericana, en junio de 1985 Honda of America consiguió ingresar en la Asociación de Vehículos de Motor (MVMA) de los Estados Unidos. Hasta ahora, ningún otro fabricante japonés pertenece todavía a ella.

Honda Motor ha establecido también una base en Canadá. Honda of Canada Mfg., Inc., se estableció en el mu-

nicipio de Tecumsth, situado en las cercanías de Alliston, Ontario, en noviembre de 1984. Con una inversión de 200 millones de dólares canadienses, la planta empezó a fabricar el modelo Accord en noviembre de 1986. Cuando se le añada el Civic, la compañía tendrá una capacidad de producción de 80 000 unidades al año y empleará a unas 700 personas en 1989.

La situación en que se encuentran los fabricantes de coches de Europa occidental es muy distinta de la de los fabricantes norteamericanos, debido esencialmente a que todos los grandes —Volkswagen, Renault, Peugeot, Fiat, Austin Rover, Ford y General Motors— han desbordado el límite de capacidad, y están enzarzados en una lucha por ofrecer precios más competitivos. Alemania Occidental es el único país de la CEE que no impone restricciones al número de coches importados del Japón, porque los fabricantes alemanes tienen unos precios muy competitivos. A pesar de eso, es probable que también Alemania Occidental empiece a limitar las importaciones de coches japoneses si se produce una subida espectacular. Gran Bretaña limita las importaciones japonesas a un 11 % de su mercado nacional, mediante un acuerdo entre la Asociación de Fabricantes de Automóviles Japonesa (JAMA) y la British Society of Motor Manufacturers and Traders (SMMT). El gobierno francés concede sólo un 3 % del mercado a los coches japoneses, mientras que Italia está prácticamente cerrada para ellos, pues sólo permite importar de Japón 3 300 coches al año.

La verdad es que no queda sitio para que los fabricantes japoneses hagan inversiones directas en Europa occidental para producir coches allí, ni siquiera aunque quisieran hacerlo para burlar así las restricciones a la importación. Nissan Motor es hoy el único fabricante japonés que ha invertido en Europa, con una nueva planta que ha empezado a trabajar en Gran Bretaña.

Durante casi diez años Honda Motor ha estado colaborando con Austin Rover Group Limited (ARG), que es la filial del Rover Group (antes BL Limited). ARG propuso a Honda Motor la idea de colaborar con ella a fines de 1978. En aquel tiempo, ARG necesitaba urgentemente colaboración tecnológica para revitalizarse. En particular, precisaba ayuda para desarrollar y producir un nuevo modelo competitivo en el sector medio del automóvil. Para ARG, Honda Motor encabezaba la lista de posibles

socios por las siguientes razones: no era demasiado grande, sus coches eran distintos de los de otros fabricantes japoneses; y tenía un punto de vista global en sus planes internacionales. Las conversaciones preliminares se celebraron en Tokyo en marzo de 1979. En contra de los temores de ARG de que las conversaciones se prolongaran durante mucho tiempo, esas discusiones preliminares acabaron en un acuerdo amplio sólo dos días después. En diciembre de 1979 se firmó un acuerdo formal, por el que se daba licencia a ARG para producir y vender un nuevo modelo basado en el Ballad de Honda Motor. El coche se presentó en Gran Bretaña en octubre de 1981, con el nombre de Triumph Acclaim. Ese coche sufrió luego varias modificaciones y fue rebautizado como serie Rover 200, lanzada en junio de 1984. El lugar de producción se trasladó también de la planta de ARG en Cowley a la de Longbridge. La proporción de piezas producidas localmente empezó por ser de un 70 %, y se espera que llegue a ser de un 80 % en el futuro.

ARG tiene los derechos exclusivos para comercializar el modelo en la CEE, y Honda vende su propia versión en los demás países. Para ayudar a ARG a promocionar la venta de esos coches en la CEE, Honda Motor se ha abstenido voluntariamente de vender sus Civic y Ballad de cuatro puertas en esa misma zona. En abril de 1986, las dos compañías firmaron otro acuerdo, por el que ARG está fabricando el Honda Ballad de cuatro puertas sobre la base de un subcontrato, y Honda Motor está vendiéndolo con su propio emblema a través de sus propios concesionarios en Gran Bretaña, a razón de 5 000 unidades al año. Honda Motor puede así vender ese modelo fuera de la cuota de importación, y ha podido tener una base de producción en Europa, aunque sea en muy pequeña escala, sin necesidad de tener ninguna participación en el capital de ARG.

Entretanto, en noviembre de 1981, Honda Motor y ARG ya habían firmado una nota por la que se proponían desarrollar conjuntamente un nuevo coche apodado «XX». Ese acuerdo culminó en la firma de un acuerdo de fabricación conjunta en abril de 1984. Norman Lamont, jefe del Departamento de Industria y Comercio británico, dio la bienvenida a ese acuerdo, diciendo: «El coche XX es un modelo que desde el primer momento se ha proyectado como una empresa de colaboración arriesgada, pro-

bablemente la primera de su género en el mundo. El gobierno acoge con especial satisfacción este proyecto como un ejemplo de colaboración entre compañías británicas y japonesas.

»Antes de los dieciocho meses del comienzo de la producción comercial, la proporción media de productos locales será la equivalente a un mínimo del 80 %, con un período de transición de otros dos años y medio de exportaciones de piezas para producir el XX en Japón.»

Los principales puntos del acuerdo de fabricación conjunta eran los siguientes:

1) Honda Motor producirá no sólo su propia versión sino también la versión ARG del modelo XX en su planta de Sayama de Japón; de la misma manera, ARG producirá ambas versiones del modelo en su planta de Cowley, en Gran Bretaña.

2) El comienzo de la producción está programado para la segunda mitad de 1985.

3) Los coches fabricados bajo subcontrato, es decir, la versión ARG que se hará en Sayama, y la versión Honda Motor en Cowley, empezarán a salir de sus respectivas cadenas de montaje a principios de 1986.

4) El XX con el emblema Honda que se va a producir en Cowley se venderá en Europa a través de la red comercial de Honda Motor.

5) El XX con el emblema ARG que va a producirse en Sayama se venderá en Japón y Australia a través de las redes de ARG.

6) En todos los demás mercados, ambas compañías venderán coches fabricados por ellas mismas.

Los coches XX, con motores V-6 de Honda Motor de 2,0 y 2,5 litros, aparecieron en 1985, uno con el nombre de Honda Legend y el otro con el de Rover Sterling. Aunque comparten la misma tecnología, su aspecto es claramente distinto.

Lo que es bastante singular es que el Legend y el Sterling, producidos los dos en Cowley, están compitiendo ahora el uno con el otro en Europa a través de las redes comerciales de Honda Motor y ARG. En el mercado americano el Legend japonés y el Rover Sterling británico compiten también.

Para preparar la fabricación por ARG del Legend,

Honda Motor, en 1985, estableció la Honda of the U.K. Manufacturing, Ltd., adquiriendo unos terrenos ocupados por el campo de aviación de South Marston en las afueras de Swindon, al oeste de Londres. La fábrica, que se terminó en el verano de 1986, monta piezas que son enviadas a Cowley para utilizarlas en el Legend, y se ocupa de revisar los coches fabricados por ARG antes de la entrega con el fin de comprobar la calidad.

En junio de 1985, Honda Motor y ARG habían firmado otra nota en la que proyectaban desarrollar juntas un nuevo modelo llamado «YY», que iba a ser un sedán más pequeño que el XX, con motores de 1,3 a 1,6 litros. Las dos compañías firmaron un acuerdo formal sobre ese proyecto en abril de 1987, despejando el camino para que la producción empiece en 1989.

«Desde hace mucho tiempo —dice Daniel Jones, miembro de la Universidad de Sussex— he pensado que los japoneses acabarían por desarrollar productos competitivos en los mercados de coches de lujo, dominados por compañías como BMW. La última vez que estuvimos en Japón, personas de Honda Motor nos dijeron: "Nos damos cuenta de que no podemos ser una Daimler Benz, pero podemos y llegaremos a ser una BMW." Todo el mundo tiene puestos los ojos para su próximo coche grande en BMW, después de haber comprendido que eran los coches grandes europeos y no los coches grandes americanos la meta a la que había que aspirar. El Honda HX y el Austin Rover AX son los primeros de esos vehículos que se enfrentan a BMW. Eso será el mayor desafío a lo que era la mayor fuerza de la industria del automóvil europea, su primer puesto en tecnología del producto y sofisticación.» [23]

La introducción del Legend ha supuesto también para Honda Motor una nueva estrategia en Norteamérica, pues fue ese modelo el que la llevó a crear una nueva red de comercialización. Esa red, conocida como «Acura», junto con la que ya tenía Honda, permite ahora a American Honda Motor vender coches a través de dos canales. La Acura empezó en marzo de 1986, con sesenta detallistas, número que se espera haya aumentado a seiscientos en 1990. Acura vende ahora dos modelos, el Legend de lujo, y el sedán Integra, mientras que la red Honda vende los modelos Accord, Prelude y Civic. «La creación de la red Acura —dice Cliff Schmillen, vicepresidente de American

Honda Motor— es el mayor desafío a que se ha enfrentado nunca nuestra compañía. El sector de coches de lujo y deportivos, en el que estamos entrando ahora, es el área donde se espera una tasa de crecimiento más alta para los años noventa.» La misma red Acura se está montando también en Canadá, donde se calcula que haya cien vendedores en 1990.

Como sus actividades norteamericanas se han diversificado cada vez más para incluir la producción de motos, coches, máquinas y piezas, en marzo de 1987, Honda Motor estableció una sucursal, Honda North America Inc., en Torrance, California, como medio de agilizar y coordinar la producción y las actividades de marketing en toda Norteamérica y México. Eso refleja la voluntad de la compañía de descentralizarse cada vez más.

Tenemos que ocuparnos, por último, de la participación de Honda Motor en carreras de Fórmula 1. Después de quince años de ausencia, la compañía volvió a participar en Fórmula 1 en 1983. Al año siguiente, el equipo ganó una carrera, y en 1986, los coches desarrollados por Williams y con motores de Honda Motor, ganaron nueve carreras, y el equipo Williams-Honda el premio al constructor. Quizá el que más se alegró fue Soichiro Honda, que había estado soñando con ganarlo desde que hizo su entrada en Fórmula 1 en 1964. En 1987, los motores de Honda Motor son los que equipan los coches de dos equipos: Williams y Lotus.

No hace falta decir que la participación en Fórmula 1 requiere la tecnología más moderna y que ayuda a afinar la maestría. Y algo que quizá es todavía más importante, las carreras favorecen los planes internacionales de Honda Motor al elevar la imagen de la compañía en todo el mundo. Sobre todo para los norteamericanos, ganar la Fórmula 1 representa el espíritu de constante desafío de Honda Motor.

Notas bibliográficas

1. Raymond Vernon, *Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of U.S. Enterprises*, Nueva York, Basic Books, 1971.

—, Noritake Kobayashi y Jiro Tokuyama, «Takokusekika o semarareru Nippon kigyo no akiresuken towa nanika» («¿Dónde está el talón de Aquiles de las firmas japonesas impelidas a ser empresas multinacionales?»), *Asahi Journal Weekly*, 3 de octubre de 1980.

2. Takeo Kuwabara, *Yooroppa bunmei to Nippon* («La civilización europea y Japón»), Tokyo, Asahi Shimbunsha, 1974.

3. *Tokyo Nichinichi Shimbun*, 26 de junio de 1936.

4. *Tokyo Nichinichi Shimbun*, 18 de junio de 1938.

5. *Newsweek*, 29 de septiembre de 1975.

6. Hayao Kawai, *Bosei-shakai Nihon no byori* («Patología de Japón, país de sociedad materna»), Tokyo, Chuokoronsha, 1976.

7. Robert Lifton y Hayao Kawai, «Fusei-shakai to bosei-shakai» («Sociedad paterna y sociedad materna»), *Asahi Journal Weekly*, 2 de mayo de 1980.

8. Otis Cary (ed.), *War-Wasted Asia*, Tokyo, Kodansha International, 1975.

9. *Asahi Shimbun*, 17 de mayo de 1952.

10. Takeo Doi, *Anatomy of Dependence*, Tokyo, Kodansha International, 1973.

11. Daniel Bell, Ezra F. Vogel y Tetsuo Sakiya, *Kanosei no Nippon* («Japón: su capacidad en el futuro»), Tokyo, Jitsugyo no Nihonsha, 1979.

12. Chie Nakane, «Toyo ni okeru kiso-bunka no seikaku» («Configuración básica del Oriente»), *Koza Toyoshiso*, vol. 9. Tokyo, University of Tokyo Press, 1967.

13. Geoffrey Barraclough y Takeo Kuwabara, «Sekai no unmei o sayusuru Chugoku no kisu» («La tendencia de China, que afecta al mundo»), *Asahi Journal Weekly*, 5 de diciembre de 1980.

14. *Asahi Journal Weekly*, 2 de mayo de 1980.

15. Daniel Bell, Ezra F. Vogel y Tetsuo Sakiya, *Kanosei no Nippon* (Japón: su capacidad en el futuro), Tokyo, Jitsugyo no Nihonsha, 1979.

16. Chie Nakane, *Japanese Society*, Berkeley, University of California Press, 1972.

17. *Asahi Journal Weekly*, 2 de mayo de 1980.

18. *Ibid.*

19. Nikko Research Center (ed.), *Japan's Cooperation for the Revitalization of American Industry*, Tokyo, Nikko Research Center, 1981.

20. *The future of the Automobile*, MIT Press, 1984, pp. 133-134.

21. Tetsuo Sakiya, *Honda-shiki daiseiko e no kiigai senryaku* (Honda Motor's International Strategies), Jatech Press, 1986, p. 210.

22. Sakiya, *op. cit.*, p. 212.

23. Sakiya, *op. cit.*, p. 224.

Índice onomástico y de materias

Abe, Haruo: 154-155.
Academia Nacional de Ciencias: 174.
Acciones, accionistas: 74, 80, 170-171, 185-186, 187, 188-189.
Aceros Kawasaki: 70.
Accord (automóvil): 24, 196.
Acuerdo General sobre Tarifas y Comercio (GATT): 119, 120.
Alfa Romeo (Italia): 17-18.
Alianza Anglo-Japonesa: 36.
Amagasaki Steel, conflicto laboral de: 88-89.
American Honda Motor Co.: 22, 114, 115-116, 130-131, 156, 164, 194, 204.
Antidumping, leyes: 131.
Antimonopolio, Ley: 188.
Araya Kumakichi: 104.
Art Shokai (Estación de Servicio de Automóviles Art): 45, 47.
  sucursal de Hamamatsu: 47.
Asano, *zaibatsu*: 187.
Asociación Internacional de Ciencias de Tráfico y Seguridad: 182.
Asociación Japonesa de Usuarios del Automóvil: 153-154, 156.
Astilleros de Nagasaki: 71.
Ataques aéreos (Tokyo): 44, 45.
«*A-un no kokyu*»: 206.
Austin (Gran Bretaña): 26.
Automóviles, carreras: 47, 106, 132-137, 138-139, 140-141, 147, 176, 178, 179.

Ballade (automóvil): 25.
Banco de Tokyo: 131.
Banco del Japón: 15, 68, 70, 73, 167, 186.
Banco Japonés de Desarrollo: 72-73.
Banco Mitsubishi: 79, 86, 87, 131-132.
Barraclough, Geoffrey: 92.
Bell, Daniel: 177.
Beneficios empleados
  instalaciones tiempo libre: 201.
  pagas extra: 186, 197.
  programa seguro de vida: 201.
  vacaciones pagadas: 199.
Benley (motocicleta): 79, 85, 110, 114, 167.
BL Limited (Gran Bretaña): 25-27.
Brabham, Jack: 137, 138-139, 178.
British Leyland: *véase* BL Limited.
Bucknam, Ronnie: 134, 135, 136, 138.
Budismo: 39, 93.

C-310 (ciclomotor): 115.
C. Itoh & Co.: 112.
Cadena de montaje libre: 195.
Calidad de vida laboral (QWL): 20.
Campesinos, liberación de: 53, 187.
Canadá, limitación de exportaciones de automóviles: 17, 32-33.
Capital disponible, proporción: 168.
Carreras de F. 1 y F. 2: *véase* Automóviles, carreras.
Carreras del Gran Premio: *véase* Automóviles, carreras.
Carreras TT (isla de Man): 101-106, 107, 132, 137.
Carter, Administración: 113.
Cary, Otis: 57.
Catalizador triple: 174.
CEE: *véase* Comunidad Económica Europea.
Centro de Investigación y Desarrollo: 104, 132, 137, 139, 140, 141, 150.
  autonomía del: 160-163, 164.
Centro de Investigaciones Nikko: 207-208.
Ciclomotores: 22, 28, 107.
«Ciclos largos de Kondrátiev»: 142-144.

Círculos QC: *véase* Participación de empleados.
City (automóvil): 196.
Civic (automóvil): 179, 186.
Clark, Jim: 138.
Climax Company: 133.
Coches con defectos, sistema de retirada: 154, 156.
Coches «J» (GM): 18, 19.
Coches «K» (Chrysler): 18.
Coches «S» (GM): 18.
Coches con defectos de fabricación, problema de los: 153-157.
Coches pequeños: 15, 16, 18, 19, 20, 21, 26, 27, 32, 33.
«Coches universales»: 18, 32.
Colaboración técnica entre fabricantes de automóviles: 17-20, 25-30.
Comercial, ley: 185, 190.
Comercio, informe del Subcomité de Comercio (Cámara de Representantes EE. UU.) sobre: 123.
Comercio, liberalización del: 120.
Comisión de Comercio Internacional EE. UU.: 16.
Compañía de Aviación Nakajima: 50.
Comunidad Económica Europea (CCE), limitación exportación de coches: 17, 33.
Conflictos laborales: 88-89, 95, 96-97.
Confucianismo: 92.
Constitución (Meiji): 34, 143.
Contrataciones: 152.
Convenio colectivo: 88, 89.
Convertidores catalíticos: 173, 175.
Corolla (automóvil, Toyota): 18.
Costes producción, reducción de: 165, 168, 192, 204.
Crisis del petróleo (1973): 15, 26, 120, 123, 170, 192.
(1979): 120.
Cristianismo: 180.
Cuartel general (GHQ): 53, 55, 69, 72.
véase también Ocupación.
Cup Tipo F (motocicleta): 76, 77, 79, 85.
Cycles Peugeot (Francia): 28.

Chrysler Corporation: 16, 18, 21, 204.
Churchill, Winston: 159-160.

Daily Mirror: 106.
Daimler-Benz (Alemania Occidental): 27-28.
Date, Tasuku: 140, 173.
DDAC: *véase* Duo-Dyna Air Cooling.
Departamento Medio Ambiente Japonés: 174.
Departamento Protección del Medio Ambiente EE. UU.: 174.
Depósitos ahorros: 186, 201.
Detroit: 16, 19.
Dieta Nacional Japonesa: 126, 127, 154.
Dirección administrativa: 125, 128.
Dirección colectiva: 185, 190, 191.
DISCOVERIES: *véase* Fundación Honda.
Dodge, Joseph M.: 69.
«Dodge Line»: 69, 71.
Doi Takeo: 90.
Domei (Confederación del Trabajo Japonesa): 98.
Dream Tipo D (motocicleta): 60, 61, 62, 63, 64, 78.
Dream Tipo E (motocicleta): 64, 65, 66, 74, 77, 85, 87, 101, 102, 109, 184.
Dream Tipo S (motocicleta): 110, 114, 167.
Duo-Dyna Air Cooling (DDAC): 148.
Du Pont: 203.

Eastman Kodak: 14.
Economía
contracción de la: 143.
crisis de la: 38.
depresión de la: 37, 39, 42, 206.
desembolsos de capital: 144-145.
expansión de la: 142, 143-147, 167, 170.
formación capital: 144.
«Jimmu Boom»: 107.
patrón oro, vuelta al: 38.
«programa duplicar ingresos»: 119, 126.
reservas de oro y divisas: 118.
tasa de cambio: 69, 118, 191.
tipo de descuento: 167.
transacciones, liberalización de: 120.
Economist, The: 26.
Edwardes, Michael: 25.
Eisenhower, Dwight D.: 126.
Elecciones, primera Cámara de Representantes (1890): 143.
Emisión de gases, control de: 33, 139-140, 149, 150, 172-175.
normas de EE. UU.: 139, 149, 174.
normas japonesas: 174.

Empresa
dirección de la: 13, 21-22, 158, 164, 177.
ejecutivos de la: 72, 84, 144, 152, 189-191.
organización de la: 162-165.
tipo «pirámide»: 161, 162-163, 170.
tipo «pisapapeles»: 162-163.
Empresas, multinacionalización de: 14, 17-33, 120, 185, 209.
Establecimientos de servicios Honda: 172.
Estudios sobre combustión: 105, 172-175.
Expertos
comités de: 192, 202.
sistema de: 160-164, 168-170.
Exportaciones de automóviles a Estados Unidos, limitación: 17, 30-31, 32-33.
Exposición de Automóviles de Tokyo (1962): 127.
Express (Roadpal NC-50; motocicleta): 196.

Federación de Organizaciones Económicas (Keidanren): 73, 119.
Federación de Sindicatos Independientes: 98.
Federación Japonesa de Sindicatos del Automóvil: 17.
Federación Nacional de Organizaciones Industriales: 98.
Ferrari (Italia): 138.
Fondo Monetario Internacional (FMI): 119.
Ford Motor Corporation: 18, 21, 204.
Fraser, Douglas: 16-17.
Fricciones comerciales: 15, 17, 30, 116-117, 121-123, 209.
Friedman, Milton: 71, 128.
Fuentes de energía, «revolución» en las: 96-97.
Fujii Yoshinobu: 49.
Fujisawa Hideshiro: 37, 38, 39, 40.
Fujisawa Takeo
como cadete: 39-40.
dirección de: 129, 158-165.
en posguerra: 56-57.
primera carrera de: 40.
primeros años: 37, 39-40.
primeros tiempos de Honda Motor: 60-67, 73-81.
retiro de: 152, 176-177.
reunión con Soichiro Honda: 58-60.
y sindicato Honda Motor: 82, 87-88, 94-95.
Fundación Honda: 179, 182-183.
Furukawa, *zaibatsu*: 187.

Gama, Vasco da: 101.
General Motors Corporation (GM): 18, 19, 20-21, 31, 112, 185, 203-204.
Gilera (Italia): 102.
Ginther, Richie: 135, 136, 138.
Giscard d'Estaign, Valéry: 179.
GL-1100 (motocicleta): 202.
GM: *véase* General Motors Corporation.
Golpe de estado (1936), intento: 42.
Gran Premio de Alemania: 134.
Gran Premio de Francia: 140.
Gran Premio de Italia: 134, 138.
Gran Premio de los Estados Unidos: 135.
Gran Premio de Méjico: 136.
Gran Premio de Mónaco: 133.
Gran Premio de Sudáfrica: 138.
Gran terremoto de Kanto: *véase* Terremoto.
Grey Advertising, Inc.: 115.
Guerra chino-japonesa (1894-1895): 34, 35-37, 43, 50, 83.
Guerra de Corea (1950-1953): 67, 69, 85, 118.
Guerra de Vietnam: 128, 130.
Guerra ruso-japonesa (1904-1905): 37-38, 45, 83.

Hagerty, James C.: 126.
Hewlett-Packard: 14.
Hierros y Aceros Fuji: 78.
Hillman (Gran Bretaña): 26.
Hinduismo: 180.
Hino Motors: 26, 154.
Hiro-Hito, emperador: 52, 56.
Honda 1300 (automóvil): 141, 148-149, 156, 179.
Honda Benelux N. V. (Bélgica): 22, 28, 115.
Honda Gihei: 45.
Honda Motor
condiciones de empleo en: 196-200, 201.
crisis de: 85-88.
división regional de: 203.
entrada en mercado EE. UU.: 111-112, 113-116.
entrada en sector automóvil: 124, 127, 185.
estructura organizativa de: 158-165.

«Principios de la Compañía»: 21, 23.
propiedad de: 80, 151-153.
Senmu-kai: 191-194, 202.
sindicato de: 82, 86, 88-89, 94-95.
sistema de expertos de: 160-163, 168-171.
sueldos en: 197-198.
venta de acciones de: 81.
y carreras: 101-107, 132-141, 178.
y expertos: 110, 114, 127.
véase también American Honda Motor Co.; Honda Motor, plantas y oficinas de.
Honda Motor, plantas y oficinas de
Aoi: 78.
Hamamatsu: 89.
Kumamoto: 194-195.
Marysville, Ohio: 23, 30, 194, 202, 204.
oficina de ventas de Tokyo: 62, 63, 77.
Shirako: 77, 82, 87, 88, 89, 94.
Suzuka: 109, 129, 201.
Yamato (Wako): 77, 88, 89, 94.
Honda Sales Research Co.: 172.
Honda Soichiro
como corredor: 47, 48.
como jefe del Instituto de Investigación Técnica Honda: 55.
como jefe de la Tokai Seiki Industry: 48.
educación de: 45, 49-50.
en el Japón de posguerra: 54-55.
en los primeros tiempos Honda Motor: 60-67, 73-81.
principio de carrera de: 45, 47.
primeros años de: 45-46.
retiro de: 151, 152, 153, 176-177.
y motores de refrigeración por aire: 140-141, 148.
y sindicato Honda Motor: 82, 89.
Honda Used vehicle Co.: 172.

IBM: 14, 208.
Ikeda Hayato: 97, 119, 126.
IMF-JC (Federación Internacional de Trabajadores del Metal, Consejo Japonés): 98.
Importaciones y exportaciones, dependencia de: 117.
Índice de producción: 146.
Industria Pesada Tokai Seiki: 48, 50-51.
Industrias Pesadas Fuji: 127.
Industrias Pesadas Mitsubishi: 127.
Instalaciones, edad de: 15, 21.
Instituto de Investigación Japonés de Máquina y Herramienta: 43.
Instituto de Investigación Técnica Honda: 55, 60.
Ishihara Takashi: 17.
Ishizaka Taizo: 119.
Isla de Man: *véase* Carreras TT.
Isuzu Motors: 18, 19, 26, 31, 112.
Ito Hirobumi: 36.
Iwasaki, familia: *véase* Mitsubishi, *zaibatsu*.

Jaguar (Gran Bretaña): 133.
Japan, Inc., teoría: 128.
Jialing Machine Factory (China): 29.
Jitsueisha: 38.
Jubilación, edad: 187, 198.
Juno (motocicleta): 79, 85, 108.
Junta Central de Relaciones Laborales: 97.

Kato Suichi: 180.
Kawai Hayao: 56.
Kawasaki, *zaibatsu*.
Kawashima Kiyoshi: 23, 25, 30, 59, 64, 104, 111, 114, 137, 149, 176, 177, 185, 192, 193, 194.
Keidanren: *véase* Federación de Organizaciones Económicas.
Kishi Nobusuke: 126.
Kleidler (Alemania Occidental): 108.
Komura Jutaro: 36, 37.
Kondrátiev, Nikolai D.: 142.
Koyama Naganori: 114.
Krisher, Bernard: 52.
Kume Tadashi: 103, 137, 139, 140, 141, 148, 151.
Kuwabara Takeo: 34.

Laboratorios R & D: *véase* Centro de Investigación y Desarrollo.
Lambretta (Italia): 108.
Ley Anti-Trust Clayton: 19.
Ley de Control de Cambio y Comercio Extranjero (1949): 118.
Le[illegible] del Medio Ambiente: *véase* Emisión de gases, control de.

Ley para la Promoción de Determinadas Industrias: 127.
Libro Blanco sobre Comercio Internacional (1981): 122, 199.
Life (automóvil): 175-176.
Lifton, Robert J.: 180, 181.
«Lista negra» árabe: 18.
Loren, Sofía: 196.
Lotus (Gran Bretaña): 133.

MacArthur, Douglas A.: 53, 55.
Matsuda Fumio: 154-155.
Matsushita Electric: 203-204, 206-207.
Matsushita Konosuke: 203, 206.
Mazda: *véase* Toyo Kogyo.
Meiji, emperador: 34.
Meiji, época: 34, 56, 71, 92, 142, 143, 205.
Mercado del automóvil
Estados Unidos: 16, 17.
Japón: 32-33.
Mercado motocicletas USA: 111.
Midway, batalla de: 44.
Minas de carbón Miiki: 71.
conflicto laboral en las: 96-97.
Mindo (Liga Democratización): 84.
Ministerio de Economía: 113-114.
Ministerio de Industria y Comercio Internacional (MITI): 15, 32, 64, 113-114, 124-125, 127.
Mio Standard Motors (Yugoslavia): 29.
MITI: *véase* Ministerio de Industria y Comercio Internacional.
Mitsubishi, grupo: 113, 188.
Mitsubishi, *zaibatsu*: 41, 53, 71, 187.
Mitsubishi Motors: 18.
Mitsui, grupo: 113, 188.
Mitsui, *zaibatsu*: 41, 53, 71, 187.
Mitsui O. S. K. Line: 128.
Mitsuwa Shokai: 40, 43.
Modelos de automóviles (*véanse* las diversas marcas).
Modernización del trabajo de oficina: 164-166.
Motor árbol de levas en cabeza (OHC): 110.
Motor Compound Vortex Controlled Combustion: *véase* Motor CVCC.
Motor CVCC (Compound Vortex Controlled Combustion): 172, 173, 174-176, 185.
Motor Ibérica (España): 18.
Motor Tipo A: 76.
Motor válvula en cabeza (OHV): 64, 110.
Motores de refrigeración por agua: 139, 140, 141, 147, 148-151, 179.
Motos, carreras: 101, 102, 103, 104, 105-106, 107, 133, 137.
Movimiento estudiantil: 126, 147.
Movimiento laboral en Japón: 83, 84-85, 97-99.
MTN: *véase* Negociación de Comercio Multilateral (MTN) del GATTT (Ronda Tokyo).
Mujeres japonesas: 99.

N-360 (automóvil): 147-148, 153-154, 156, 172, 176.
Nader, Ralph: 156.
Naito Konan: 205
Nakamura Yoshio. 133, 141.
Nakane Chie: 92, 177.
Natsume Soseki: 36, 39.
Negociación Multilateral de Comercio Gatt (MTN): 120-121.
Newsweek: 52.
New York Times: 153.
Nihilismo: 177, 181.
Nippon Gakki (Yamaha): 171.
Nippon Steel: 70.
Nishiyama Yataro: 70.
Nissan, *zaibatsu*: 187.
Nissan Motor Company: 17, 26, 77, 78, 125, 127, 153, 154, 172, 185.
Nixon, Richard M.: 122.
NSU (Alemania Occidental): 102.

Ocupación, la: 52, 53, 54, 67, 68, 84, 90, 187.
reformas de: 53.
véase también GHQ.
Ohira Masayoshi: 17.
Okinawa, devolución de: 122.
OPEP, países de la: 120.
Orderly Marketing Agreement (OMA): 122.
Organización Laboral Patriótica del Gran Japón: 83.
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico: 119.

Participación de empleados en círculos control de calidad (QC): 195, 200-201, 208.
círculos NH: 195, 200-201.
«concurso de Ideas»: 201.
dirección: 199.
Partido Comunista Japonés: 42, 83.

Partido Liberal Democrático: 126.
Partido Socialista Japonés: 83, 84, 126.
Pauley, Edwin W.: 54.
Pearl Harbor: 44.
Perry, Matthew C.: 35.
Primera guerra mundial (1914-1918): 38, 46, 83, 143.
Principio de estricta responsabilidad: 155-156.
Prioridad de producción, sistema: 68, 70.
Procesos de producción, modernización de: 164-165.
Proctor & Gamble: 14.
Proteccionismo: 209.

QWL: *véase* Calidad de vida laboral.

RA-270 (coche de carreras): 133.
RA-271 (coche de carreras): 133-135.
RA-272 (coche de carreras): 135.
RA-273 (coche de carreras): 137-138.
RA-300 (coche de carreras): 138, 139.
RA-301 (coche de carreras): 139, 141.
RA-302 (coche de carreras): 140.
Racionalismo: 181, 205.
RC-142 (motor): 106.
Reagan, administración: 19.
Recirculación de gases emitidos (EGR): 175.
Reclamaciones por daños: 155-156.
Reconstruction Financing Bank: 68.
Reducción del tamaño de los coches: 21, 147.
Reencarnación *(samsära)*: 180.
Reforma agraria: 53.
Reich, Michael: 180.
«Relaciones de dependencia»: 90, 177, 208.
Renault (Francia): 26.
Renteros: 41, 53, 187.
Responsabilidad colectiva: 190-191.
Responsabilidad del producto: 155.
Restricciones «voluntarias» a la exportación de automóviles: 17, 31, 32-33.
Revolución rusa (1917): 42.
Rhodes, James A.: 23.
Roadpal NC-50: *véase* Express.
Robots: 199.
Ronda Kennedy: 120.
Ronda Tokyo: *véase* MTN de GATT.
Roosevelt, Theodore: 37.
Rotación de puestos: 13, 24, 200.

S-500 coche deportivo: 132.
S-600 coche deportivo: 132.
Sahashi Shigeru: 127.
Salarios: 197.
  determinación de: 169.
  diferencias de — antes de la guerra: 41.
Sanbetsu (Congreso de Organizaciones Industriales): 83-84, 98.
Sangyo Hokoku-kai (Organización Patriótica del Trabajo): 83.
Sanpo: véase Sangyo Hokoku-kai.
Satisfacción empleados: 207-208.
Schlesser, Jo: 141.
Schmidt, Haagen: 139.
Schumpeter, Joseph: 143.
Segunda guerra mundial (1941-1945): 44-45, 50-51, 76, 92, 143.
Seis vidas, seis muertes: 180.
Semana laboral de cinco días: 198.
Senmu-kai, el: 191, 202.
Shimmura Kimio: 103.
Shinomiya Shigeru: 194.
Shinto: 206.
Shoup, Carl S.: 69.
Sindicatos, «de la compañía»: 98, 163, 200.
«Sistema Control Respuesta Rápida»: 175.
Sistema de ayuda mutua para compra de vivienda: 201.
Sistema de distribución de Honda Motor: 60-62, 65-66, 75-78, 167, 171-172.
Sistema de división: 202-204, 207.
Sistema de educación japonés: 90-91, 99.
  «infierno del examen de ingreso»: 91.
Sistema de empleo, duración: 13, 98, 187.
«Sistema de tres grupos»: 124, 125, 127, 132.
Sistema de Ventas, Ingeniería y Desarrollo (SED): 196-197.
Sloan, Alfred P.: 204.
Smith, Niles: 45.
Sociedad materna: 93, 94, 99, 169, 177, 208.
Sociedad paterna: 93-94, 177, 208.

Sodomei (Federación del Trabajo Japonesa): 83, 84, 98.
Sogo-shosha: 112-113, 116.
Sohyo (Consejo General de Sindicatos Japoneses): 84, 97, 126.
Sports Cub (motocicleta): 103.
Subsidio retiro: 198.
Sugiura Hideo: 22, 26.
Sumitomo, *zaibatsu*: 41, 53, 71, 187.
Sumitomo Kichizaemon: 41.
Super Cub (motocicleta): 108, 109, 114, 115, 116, 128, 130, 131, 185.
Surtees, John: 138-139, 141.
Suzuki Motor Company: 18, 19, 127.
Swanson, Gloria: 114-115.

T-360 (camión): 132.
Takeshima Hiroshi: 57-58.
Tanaka Kenjiro: 137.
Tashiro Takashi: 49.
Taylor, Frederick W.: 21.
Terratenientes: 41, 42, 53, 54, 187.
Terremoto: Gran — de Kanto (1923): 38, 44, 46, 47, 48.
(1945): 51.
Texas Instruments: 14, 208.
Tojo Hidaki: 160.
Tomioka, fábrica textil: 71.
Toyo Kogyo (Mazda): 18, 127, 174.
Toyoda Eiji: 17.
Toyota Motor Company: 17, 18-19, 50, 51, 77, 78-79, 116, 125, 126, 127, 153, 154, 185.
Toyota Motor Sales Company: 116, 172.
Tracción delantera (FWD): 147.
Transacciones de divisas y comercio extranjero, liberalización de: 118.
Tratado de Paz Estados Unidos-Japón: 67, 68, 85.
Tratado de Portsmouth: 37.
Tratado de Seguridad Estados Unidos-Japón: 67, 68, 119, 125-126.
Tratados comerciales: 35-36.
«Tres Grandes» fabricantes de coches americanos: 127, 204.
Triumph Acclaim (BL): 25-27.
Truman, Harry S.: 67.

UAW: 16, 21, 208.
UCDD: *véase* United Car and Diesel Distributors.
United Car and Diesel Distributors (UCDD) (África del Sur): 27.

Valentino, Rodolfo: 114.
Vernon, Raymond: 14, 20.
Vogel, Ezra F.: 91.
Volkswagen (Alemania Occidental): 17, 27, 130, 140, 166.

Wright, Frank Lloyd: 46.

Xerox: 208.

Yasuda, *zaibatsu*: 53, 187.
Yahata de Hierro y Acero: 35, 70.
Yamaha: *véase* Nippon Gakki.
Yoshida Shigeru: 67, 72.
Yoshikawa Kojiro: 158.

Zaibatsu: 41, 187-188.
desmantelamiento de: 53, 71, 83, 144.
véase también bajo nombres de *zaibatsu*.

IMPRESO Y HECHO EN MÉXICO
PRINTED AND MADE IN MEXICO
IMPRESO EN LOS TALLERES DE
NATIONAL PRINT, S.A.
SAN ANDRÉS ATOTO No. 12
NAUCALPAN DE JUÁREZ, EDO. DE MÉXICO
REIMPRESIÓN DE 3000 EJEMPLARES
Y SOBRANTES PARA REPOSICIÓN
19-IX-88

«Este libro sobre una de las empresas más innovadoras del mundo y los hombres que la levantaron en pocos años de frenética actividad es una historia apasionante de la cara más creativa del espíritu empresarial. Es también el mejor libro que conozco sobre Japón, su economía y su sociedad. Mucho más ilustrativo que la mayor parte de las teorías sobre la gestión japonesa y sus "secretos" que han inundado el mundo, y más próximo a la realidad que la mayoría de los mitos populares.»

Peter F. Ducker

«Los lectores estadounidenses pueden aprender mucho de este libro.»

Technology Review

«Una penetrante visión del crecimiento de una firma japonesa sobre un fondo de cambios históricos.»

Library Journal

«En este revelador y penetrante libro, Sakiya ha trazado magistralmente el desarrollo de Honda Motor, cómo pasaba de ser un pequeño negocio en 1946 a la privilegiada posición que ocupa actualmente.»

Booklist

«Útil e interesante. Este libro examina el ascenso de Honda Motor, y al hacerlo presenta el papel de Japón en el mercado mundial del automóvil.»

Wall Street Review of Books

Tetsuo Sakiya Honda Motor

Colección LA SOCIEDAD ECONÓMICA

536047-5
ISBN 84-320-7897-2